

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАОЧНОЇ ТА ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ  
ОСВІТИ  
КАФЕДРА ТУРИЗМУ

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Ступінь вищої освіти **МАГІСТР**

на тему **«РОЗВИТОК ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ВІДНОСИН В  
ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ»**

Виконала: здобувачка вищої освіти

II курсу, групи Тур-71з

спеціальності 242 Туризм

(шифр і назва спеціальності)

освітньої програми «Туризм»

ХОМЯК Софія Іванівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник: к.е.н, доцент Оксана КРУПА

(наук. ступінь, вчене звання, ім'я та прізвище)

Рецензент: Ірина ДАНЧЕВСЬКА

(ім'я та прізвище)

ЛЬВІВ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЗАОЧНОЇ ТА ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ  
КАФЕДРА ТУРИЗМУ

Ступінь вищої освіти Магістр  
Галузь знань 24 Сфера обслуговування  
(шифр і назва)

Спеціальність 242 Туризм  
(шифр і назва)

Освітня програма «Туризм»  
(назва ОП)

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри  
туризму  
(назва кафедри)

(підпис)

Оксана КРУПА

(ім'я та прізвище)

“ ” 2023 року

**ЗАВДАННЯ**

**на кваліфікаційну роботу здобувачки вищої освіти**

ХОМЯК Софії Іванівни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Розвиток франчайзингових відносин в туристичній індустрії України»

Керівник роботи Оксана КРУПА, к.е.н, доцент

(ім'я та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом ЛНУП від «27» вересня 2023 р. №490/к-с.

2. Строк подання здобувачем роботи до 15 січня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та Постанови Кабінету Міністрів України, дані Державної служби статистики України, матеріали Державного агентства розвитку туризму, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, Інтернет ресурси та інші дані

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

1. Теоретичні аспекти туристичної індустрії та франчайзингових відносин

1.1. Розвиток туризму на основі формування франчайзингових відносин

1.2. Франчайзингові відносини та особливості формування франчайзингової системи в туристичній індустрії

1.3. Міжнародний досвід розвитку франчайзингових відносин

2. Дослідження застосування франчайзингової форми організації туристичного бізнесу на прикладі туристичного оператора «ТУІ»

2.1. Аналіз розвитку туристичної індустрії та франчайзингової діяльності на туристичному ринку України

2.2. Загальна характеристика діяльності туристичного оператора «ТУІ»

2.3. Аналіз господарської діяльності турагентства «ТУІ» та запровадження міжнародного досвіду використання франчайзингу

2.4. Збереження навколишнього середовища та екологічна безпека в туристичній індустрії

3. Удосконалення франчайзингових відносин в туристичній індустрії України

3.1. Основні тенденції розвитку туристичної індустрії та франчайзингової організації розвитку в Україні

3.2. Шляхи підвищення ефективності застосування франчайзингу в діяльності туристичного оператора «ТУІ»

3.3. Впровадження міжнародного досвіду використання франчайзингових відносин в туризмі

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):  
рисунок, таблиці, схеми

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата		Відмітка про виконання
		завдання видав	завдання прийняв	
Стан охорони навколишнього середовища				

7. Дата видачі завдання «28» вересня 2023 року

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Отримання завдання для написання кваліфікаційної роботи	28.09.2023	
2.	Розробка плану кваліфікаційної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою, збір практичних матеріалів	до 05.10.2023	
3.	Написання вступу і I розділу	до 30.10.2023	
4.	Написання II розділу	до 17.11.2023	
5.	Написання III розділу	до 12.12.2023	
6.	Написання висновків	до 19.12.2023	
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи і подання науковому керівнику для написання відгуку	до 29.12.2023	
8.	Перевірка тексту кваліфікаційної роботи на унікальність. Скерування на зовнішню рецензію	до 05.01.2024	
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі	до 15.01.2024	
10.	Захист кваліфікаційної роботи перед Екзаменаційною комісією	25.01.2024	

Здобувачка вищої освіти \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник кваліфікаційної роботи \_\_\_\_\_  
(підпис)

Софія ХОМЯК  
(ім'я та прізвище)

Оксана КРУПА  
(ім'я та прізвище)

УДК 338.486.1:339.187.44(477)

Кваліфікаційна робота: 100 сторінок текстової частини, 15 таблиць, 30 рисунків, 60 джерел.

Хомяк С.І. Розвиток франчайзингових відносин в туристичній індустрії України. Кваліфікаційна робота за спеціальністю 242 Туризм. Львів : ЛНУП, 2024. 108 с.

У роботі висвітлені теоретичні засади розвитку франчайзингових відносин в туристичній індустрії України, зокрема, розкрито сутність туризму, особливості формування франчайзингових відносин у цій галузі.

Проведено аналіз застосування франчайзингової форми організації туристичного бізнесу в Україні. Проаналізовано особливості розвитку туристичної індустрії та франчайзингової діяльності на туристичному ринку України.

Розроблено шляхи вдосконалення франчайзингових відносин в туристичній індустрії України, зокрема, виокремлено основні тенденції розвитку туристичної індустрії та франчайзингової організації розвитку. Подано шляхи підвищення ефективності застосування франчайзингу в діяльності туристичного оператора.

### Анотація

Магістерська робота присвячена вивченню особливостей і проблем розвитку франчайзингових відносин в туристичній індустрії України.

У першому розділі роботи розглянуто особливості франчайзингу. Подано способи та сфери застосування франчайзингу в туристичній індустрії. Доведено, що франчайзингові відносини - це форма бізнес-співпраці між двома незалежними сторонами, де одна сторона, відома як франчайзор, надає іншій стороні, відомій як франчайзі, право використовувати свій бренд, бізнес-модель, продукти або послуги. Визначено фактори розподілу франшиз по сферах діяльності. Виокремлено способи адаптації франшизи до місцевих умов. Розглянуто міжнародний досвід розвитку франчайзингових відносин.

У другому розділі було проаналізовано розвиток туристичної індустрії та франчайзингової діяльності на туристичному ринку України. Розглянуто особливості діяльності туристичного оператора в Україні. Здійснено аналіз господарської діяльності турагентства «TUI» та запровадження міжнародного досвіду використання франчайзингу. Охарактеризовано особливості збереження навколишнього середовища та екологічна безпека в туристичній індустрії. Представлено ризики впливу туризму на природне середовище та шляхи їх усунення.

У третьому розділі визначено основні тенденції розвитку туристичної індустрії та франчайзингової організації розвитку в Україні. Представлено ключові перешкоди та проблеми в процесі франчайзингової діяльності. Закладено ключові цілі правового забезпечення використання франшизи. Визначено напрямки підвищення ефективності застосування франчайзингу в діяльності туристичного оператора «TUI». Встановлено елементи вдосконалення організації управління франчайзинговою системою. Подано засади впровадження міжнародного досвіду використання франчайзингових відносин в туризмі.

**Ключові слова:** туризм, туристична діяльність, франчайзинг, особливості франчайзингу, туристичний оператор, ринок туристичних послуг.

The master's thesis is devoted to the study of the features and problems of the development of franchising relations in the tourism industry of Ukraine.

The first chapter of the work examines the features of franchising. The methods and areas of application of franchising in the tourism industry are presented. It has been proven that a franchise relationship is a form of business collaboration between two independent parties, where one party, known as the franchisor, grants the other party, known as the franchisee, the right to use its brand, business model, products or services. Factors for the distribution of franchises by area of activity have been identified. Ways to adapt the franchise to local conditions are highlighted. International experience in the development of franchising relations is considered.

The second chapter analyzed the development of the tourism industry and franchising activities in the tourism market of Ukraine. The features of the activities of a tourist operator in Ukraine are considered. An analysis of the economic activities of the travel agency "TUI" and the introduction of international experience in the use of franchising were carried out. The features of environmental conservation and environmental safety of the tourism industry are characterized. The risks of tourism's impact on the natural environment and ways to eliminate them are presented.

The third chapter identifies the main trends in the development of the tourism industry and franchising development organizations in Ukraine. The key obstacles and problems in the franchising process are presented. The key goals of legal support for the use of a franchise are laid down. The directions for increasing the efficiency of franchising in the activities of the tourism operator TUI have been identified. Elements for improving the organization of management of the franchising system have been established. The basics of introducing international experience in the use of franchising relationships in tourism are presented.

**Keywords:** tourism, tourism activities, franchising, features of franchising, tourism operator, tourism services market.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>		<b>7</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ ТА ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ВІДНОСИН</b>		<b>10</b>
1.1	Розвиток туризму на основі формування франчайзингових відносин	10
1.2	Франчайзингові відносини та особливості формування франчайзингової системи в туристичній індустрії	18
1.3	Міжнародний досвід розвитку франчайзингових відносин	29
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ТУІ»</b>		<b>39</b>
2.1	Аналіз розвитку туристичної індустрії та франчайзингової діяльності на туристичному ринку України	39
2.2	Загальна характеристика діяльності туристичного оператора «ТУІ»	49
2.3	Аналіз господарської діяльності турагентства «ТУІ» та запровадження міжнародного досвіду використання франчайзингу	53
2.4	Збереження навколишнього середовища та екологічна безпека в туристичній індустрії	68
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ВІДНОСИН В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ</b>		<b>74</b>
3.1	Основні тенденції розвитку туристичної індустрії та франчайзингової організації розвитку в Україні	74
3.2	Шляхи підвищення ефективності застосування франчайзингу в діяльності туристичного оператора «ТУІ»	80
3.3	Впровадження міжнародного досвіду використання франчайзингових відносин в туризмі	88
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b>		<b>98</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>		<b>101</b>
<b>ДОДАТКИ</b>		<b>108</b>

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** Туристична індустрія залишається актуальною і важливою галуззю у світі. Декілька аспектів підтверджують цю актуальність. Зокрема, економічний внесок - туризм вносить значний економічний внесок в багато країн. Він створює робочі місця, сприяє розвитку малого бізнесу, забезпечує зростання ВВП та залучає інвестиції.

Другий аспект актуальності - культурний обмін: туризм є ефективним інструментом для культурного обміну. Він дозволяє людям з різних країн взаємодіяти, ділитися традиціями, мовою та ідентичністю. Впливає на розвиток туризму - розвиток місцевих галузей: туризм може сприяти розвитку місцевих галузей, таких як готельно-ресторанна справа, транспорт, розваги, архітектура та інші. На актуальність туристичної індустрії впливає такий аспект, як сприяння збереженню природних резерватів: збереження природи і сталий туризм дозволяють зберігати природні резервати та зони, сприяючи їхньому екологічному розвитку.

Такий аспект як розвиток інфраструктури характеризується розширенням туристичної індустрії часто веде до розвитку інфраструктури, такої як аеропорти, дороги, комунікації, що в свою чергу поліпшує життя місцевого населення. Збагачення життєвого досвіду туризм може збагатити життєвий досвід індивідів, дозволяючи їм вивчати нові культури, традиції, мистецтво та способи життя. Впливають на актуальність туризму інновації та дослідження, адже у сфері туризму відбувається постійний розвиток нових інновацій, що сприяє розвитку досліджень та технологій.

Незважаючи на періодичні виклики, такі як епідемії, війни чи інші кризи, туризм залишається актуальним сектором господарства, який впливає на різні аспекти суспільства і є ключовим фактором глобального співробітництва і розуміння між країнами.

Проблематика розвитку туристичної індустрії цілий час перебуває у полі зору вчених України та інших країн. Зокрема, дослідження туристичної галузі відображені у наукових працях таких авторів, як Березівська О. Й., Боруцька Ю.З., Буторіна В. Б., Величко В. В., Герасименко В. Г., Дутчак С. В., Кифяк В. Ф., Мальська М. П., Пікулик О. Б., Святохо Н. В., Смаль І. В., Силкін О.С., Топчієв О. Г. та інших. Проте, частина теоретичних та методичних проблем залишаються саме франчайзингових відносин малодослідженими і потребують подальшої розробки.

Актуальність франшизи в туризмі обумовлюється тим, що франчайзинг дозволяє стандартизувати послуги та товари, забезпечуючи єдність якості в усіх локаціях; франшиза дозволяє користуватися відомим брендом, що полегшує виведення на ринок та привертає клієнтів; франчайзор може надавати підтримку в рекламі та маркетингу, що допомагає новим локаціям отримувати більше уваги;

франчайзинг дозволяє отримувати економії масштабу у закупівлях та інших операційних процесах; франчайзор надає підтримку, навчання та допомогу новим франчайзі, допомагаючи їм швидше розпочати діяльність.

**Об'єкт дослідження.** Туристична індустрія через посередництво туристичного оператора «TUI».

**Предмет дослідження.** Формування і розвиток франчайзингової форми організації діяльності туристичної індустрії на прикладі туроператора «TUI».

**Мета роботи.** Комплексне системне дослідження організації франчайзингової діяльності туристичної індустрії на прикладі туроператора «TUI».

**Матеріали та методи.** Основними принципами наукових досліджень стали статистичні та графічні методи, які в поєднанні дозволили проаналізувати функціонування франчайзингової мережі загалом та рекламних засобів зокрема на світовому ринку послуг. Основна інформація для вивчення роботи вітчизняних і закордонних вчених, статті і дослідження в Інтернеті, в спеціалізованих джерелах.



**Основні завдання висунуті для дослідження:**

- розглянути теоретичні основи розвитку франчайзингової форми ведення туристичного бізнесу;
- вивчити особливості міжнародного досвіду впровадження франчайзингового бізнесу в Україні;
- дослідити діяльність туристичного оператора «ТУІ», проаналізувати особливості, переваги та недоліки використання франшизи;
- запропонувати шляхи розвитку туристичної індустрії загалом та туристичного франчайзингового бізнесу.

**Практичне застосування отриманих результатів.** Матеріали дослідження можуть бути використані для оформлення тез та статей, підготовки семінарських і практичних занять – студентам ЗВО та практичним працівникам туристичної сфери, менеджерам та маркетологам при організації франчайзингової діяльності.

Робота складається з вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ ТА ФРАЙЧАЙЗИНГОВИХ ВІДНОСИН

#### **1.1. Розвиток туризму на основі формування франчайзингових відносин**

Туризм для багатьох країн світу є сферою стабілізації та розвитку економіки. Але слід пам'ятати, що в країні, де загострюються політичні конфлікти, тим більше проходять військові дії, йде війна, а значить враховуючи розрух політичних конфліктів, недостатню популярність туристично-розважального потенціалу та відсутність подібного позитивного іміджу на внутрішньому та міжнародному ринку туристичних послуг, сфера туризму потребує нових рішень у бізнесі, в управлінні та й загалом в економіці. Встановлення торгових відносин у сфері туризму може мати важливе значення для забезпечення конкурентоспроможності туристичної індустрії перед лицем таких викликів, оскільки конкуренція на ринку світових туристичних послуг сильно зростає. Для України створення та розвиток туристичних мереж у спеціальній системі є новим і недослідженим явищем. Це пов'язано, насамперед, з відсутністю законодавчої бази щодо використання спецтехніки, контролю за спецвідносинами на території України та її невідповідністю міжнародним стандартам. По-друге, становище туристів не є пріоритетним для стабільності та відновлення економіки країни, а це відповідно ускладнює її загальний розвиток.

Відповідно, рекомендується вивчити та проаналізувати світовий досвід побудови особливих відносин у сфері туризму, щоб мати можливість виявити та використовувати загальні практики туристичної галузі країни, впровадження інноваційних методів.

Вітчизняні та зарубіжні науковці приділяли увагу проблемам становлення франчайзингу як ефективного способу ведення бізнесу в будь-якій галузі

економіки (в тому числі й туристичної), з'ясуванню його значення та основних напрямів класифікації, розробці спеціальних методик оцінки ефективності франчайзингу в туристичній мережі. Очікування світового досвіду франчайзингу в Україні досліджували вітчизняні та зарубіжні науковці, а саме (табл.1.1).

Таблиця 1.1.-Особливості розгляду франчайзингу

№ з/п	Автор	Сутність дослідження	Джерело
1	М. Бедринець	який зосереджував увагу на вивченні досвіду зарубіжних країн щодо використання франчайзингу та можливості його впровадження в туристичній індустрії України	Бедринець М. Д. Франчайзинг: світовий досвід і перспективи розвитку в Україні. Фінанси України. 2008. № 2. С. 96–104.
2	Т. Гринько та О. Крупський	вважали, що франчайзинг є інструментом побудови організаційної культури індустрії туризму	Гринько Т. В., Крупський О. П. Франчайзинг як інструмент формування організаційної культури туристичних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2015. № 1. С. 145–154.
3	М. Комарова, І. Полевнича	наголошувала на специфіці створення франчайзингових мереж у туристичній галузі	Комарова М. Е., Полевнича І. Л. Специфіка функціонування франчайзингових мереж в туристичному бізнесі. Науковий результат. 2014. № 2. С. 26–32.
4	О. Корольчук	розглядала процеси становлення та розвитку маркетингових систем в Україні, в тому числі франчайзу	Корольчук О. П. Формування та розвиток вертикальних маркетингових систем в Україні. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004. 216 с.
5	І. Рикова	проаналізувала досвід франчайзингу	Рикова І. В. Світовий досвід франчайзинга. Маркетолог. 2004. № 4. С. 5–10.
6	В. Терехов	який досліджував франчайзинг як вид міжнародного трансферу технологій	Терехов В. І. Франчайзинг як форма міжнародного трансферу технологій. Актуальні проблеми економіки. 2007. Вип. 73, № 7. С. 14–25.
7	М. Мендельсон	описав проблему ідентифікації власного бізнесу за умов франшизи	Mendelsohn M. How to Franchise your Business – Franchise World Publication, 1997. 92 p.
8	П. Снелл, Л.Вайнберг	описали в роботі принципи франчайзингу	Snell P., Weinberg L. Fundamentals of Franchising, Canada. American Bar Association. Forum on Franchising, 2005. 404 p.

9	А. Мазаракі, Є. Воронова, І. Чаус	Досліджуючи проблеми розвитку індустрії туризму в країні та світі, досліджують сучасний стан розвитку світового ринку послуг туризму	Світовий ринок товарів та послуг : у 2 ч. / А. А. Мазаракі, Є. М. Воронова, І. В. Чаус та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Ч. 2. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 308 с.
10	С. Мельниченко, Т.Ткачук	стан медіабізнесу та особливості франчизи	Мельниченко С. В., Ткачук Т. М. Франчайзингові мережі туристичних підприємств. Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. 2015. № 4 (102). С. 30–42.
11	Г.Михайліченко	Розглядала франчайзинг як елемент інноваційного розвитку	Михайліченко Г. І. Інноваційний розвиток туризму. К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 608 с.
12	Сайт Вища освіта в Україні	Франчайзинг - це така організація бізнесу, за якою компанія (франчайзер) передає певній людині чи компанії (франчайзі) право на продаж продукту і послуг цієї компанії.	URL: <a href="https://osvita.ua/vnz/reports/law/9649/">https://osvita.ua/vnz/reports/law/9649/</a>

Незважаючи на велику кількість наукових праць в країні та за кордоном, присвячених комунікаційним мережам у сфері послуг, особливо туристичних, та важливість їх розвитку у світі, в українській науці немає єдиної політики у визначенні франчайзингу

Франчайзинг є однією з форм партнерства між двома сторонами франчайзором (головною компанією) і франчайзі (індивідуальним підприємцем). Формування франчайзингової системи в туристичному бізнесі є комплексним процесом, який включає в себе кілька ключових етапів, а саме: вивчення ринку та розробка концепції; створення бізнес-моделі; підготовка інформаційних матеріалів; пошук франчайзі; навчання і підготовка; обрання локальних ринків; заключення угод та супровід; підтримка та розвиток; оцінювання і вдосконалення. Саме ці етапи формування франчайзингової системи в туристичній індустрії. Франчайзинг може бути ефективним інструментом для розвитку туризму, сприяючи створенню стабільних та однакових туристичних послуг на різних локаціях. Франчайзингові відносини в туризмі можуть охоплювати різні аспекти, від готелів і ресторанів до туроператорів та інших туристичних послуг. Як показує аналіз наукових та

публіцистичних джерел для розвитку туризму на основі франчайзингу можуть бути використані [3-5]:

- стандартизація та брендування. Франчайзинг дозволяє стандартизувати та брендувати туристичні послуги, що своєю чергою забезпечує консистентність в обслуговуванні та створює впізнаваність бренду, що може бути привабливим для туристів;
- розширення географічного покриття. Франчайзинг дає можливість розширювати туристичні послуги на різні регіони та країни, надаючи можливість подорожувати туристам під одним брендом та за однаковими стандартами, незалежно від місця перебування;
- підвищення якості послуг. Франчайзинг може допомогти в удосконаленні та підвищенні якості туристичних послуг через передачу ефективних практик та стандартів від франчайзера до франчайзі;
- розвиток інфраструктури. Франчайзинг може сприяти розвитку туристичної інфраструктури, такої як готелі, ресторани, екскурсійні послуги та інше, що робить регіон привабливим для туристів;
- підтримка та тренінг. Франчайзор може забезпечити підтримку та тренінг франчайзі у забезпеченні високих стандартів обслуговування, а також у впровадженні нововведень та актуальних технологій;
- маркетинг та реклама. За допомогою франчайзингу можливо проводити спільні маркетингові та рекламні кампанії, що забезпечить величезний масштаб та впізнаваність бренду;
- адаптація до ринкових особливостей. Франчайзинг дозволяє адаптувати туристичні послуги до особливостей конкретного ринку, зберігаючи при цьому загальні стандарти;
- ризики та керування. Франчайзинг може допомогти у розподілі ризиків між франчайзором та франчайзі, а також надає можливість більш ефективного керування туристичним бізнесом.

Важливо враховувати, що франчайзинговий підхід в туризмі вимагає уважного вивчення ринкових умов, вибору партнерів та ретельного контролю

за дотриманням стандартів та брендової ідентичності. Для розвитку туристичної індустрії на основі франчайзингових відносин потрібно враховувати всі особливості організації відпочинку туристів та надання їм повного пакету послуг. Франчайзинг дає можливість розширювати туристичні послуги на різні регіони та країни

Так, франчайзинг може виявитися корисним і ефективним інструментом для розширення туристичних послуг на різні регіони та країни. Він дозволяє бізнесу, який прагне вести діяльність в нових місцях, використовувати вже існуючий бренд, бізнес-модель і знання, що розроблені франчайзором. Ось деякі переваги використання франчайзингу в туризмі для розширення бізнесу:

- використання успішного бренду: франчайзинг надає можливість використовувати вже визнаний і успішний бренд, що полегшує входження на новий ринок та створює довіру серед місцевого населення та туристів;
- стандартизація послуг: франчайзинг дозволяє стандартизувати туристичні послуги, забезпечуючи консистентність та однаковий рівень обслуговування в усіх локаціях;
- менше ризиків: франчайзор може надавати підтримку та експертні знання, що допомагає мінімізувати ризики для нових франчайзі. також, завдяки підтримці франчайзора, новий бізнес отримує доступ до розроблених бізнес-процесів та систем управління;
- легший вхід на ринок: франчайзинг може значно полегшити вхід на новий ринок, оскільки франчайзор надає необхідні знання про місцевий ринок, культуру та правові норми;
- економія часу та ресурсів: замість того, щоб створювати бізнес-модель та бренд з нуля, франчайзор надає всі необхідні елементи, що може значно економити час та ресурси;
- підтримка та тренінг: франчайзор надає підтримку, включаючи тренінг, маркетингову підтримку, консультування та інші ресурси, що допомагають франчайзі впоратися з викликами нового ринку;

- гнучкість власності: франчайзинг може бути гнучким у термінах правил і умов, що дає можливість адаптувати бізнес-модель до конкретних умов та потреб ринку;
- розширення мережі: завдяки франчайзингу, бренд може швидко розширити свою мережу та присутність на різних географічних ринках [12-15].

Усі ці переваги роблять франчайзинг привабливою стратегією для туристичних підприємств, які прагнуть вийти за межі свого первісного ринку та займати нові території.

При організуванні туристичної індустрії не буває дрібниць, потрібно враховувати всі фактори. Наприклад, проводити аналіз різноманітних даних з навколишнього середовища, таких як температура, вологість, рух та освітленість, все це може бути корисним у сфері туризму для покращення якості обслуговування та створення більш комфортного та безпечного середовища для туристів. Ось кілька аспектів, де такий аналіз може мати значення: погодна адаптація туристичної інфраструктури (аналіз температури та вологості може допомогти виробникам туристичної інфраструктури адаптувати свої послуги та інфраструктуру до погодних умов. Наприклад, забезпечення кондиціонерів у готелях влітку або надання теплого одягу у холодний період року); управління енергоспоживанням (моніторинг освітлення та інших енергоспоживаючих систем може сприяти раціональному використанню енергії та зменшенню екологічного впливу. Автоматизація вимикання світла чи кондиціонера в неактивних зонах може бути важливою для зменшення витрат); безпека та моніторинг руху (аналіз даних про рух може використовуватися для моніторингу безпеки туристів).

Системи відеоспостереження та аналізу руху можуть виявляти незвичайну активність та сповіщати служби безпеки у випадку потреби); персоналізовані послуги (збір та аналіз даних про вподобання та реакції туристів на різні умови може допомогти у створенні персоналізованих та унікальних послуг для кожного туриста); екологічна стійкість (моніторинг екологічних параметрів, таких як якість повітря та води, може сприяти

збереженню природних ресурсів та сприяти розвитку екотуризму); прогноз популярності регіону (аналіз історичних даних про погоду та інші фактори може допомогти в прогнозуванні популярності туристичного регіону в різні періоди року, що дає можливість підготувати інфраструктуру до масового прибуття туристів); сприяння здоров'ю туристів (дані про температуру та вологість можуть бути використані для створення комфортних умов для туристів, сприяючи їхньому здоров'ю та добробуту); інноваційні технології (використання інноваційних технологій, таких як розумні датчики, може забезпечити найточніші дані для аналізу та впровадження технологічних рішень).

Як бачимо, аналіз даних з навколишнього середовища в туризмі може сприяти покращенню якості обслуговування, зменшенню енерговитрат, збереженню природних ресурсів та забезпеченню безпеки туристів.

Отже, франчайзинг може взяти участь у розвитку туристичної інфраструктури, сприяючи збільшенню кількості та якості туристичних послуг. Ось деякі способи, якими це може відбутися (табл.1.2).

Таблиця 1.2.-Способи та сфери застосування франчайзингу в туристичній індустрії

№ з/п	Локація та способи застосування	Сутність
1	Готелі та ресторани	Франчайзинг може допомогти в розвитку готелів та ресторанів у туристичних регіонах. Використання відомих готельних або ресторанних брендів може залучити більше туристів та покращити рівень обслуговування
2	Транспортні послуги	Франчайзинг у транспортному секторі (таксі, прокат автомобілів, автобусні компанії тощо) може забезпечити ефективний та надійний транспорт для туристів у різних регіонах
3	Екскурсійні агентства та туроператори	Франчайзинг у сфері екскурсій та туроператорської діяльності може сприяти розширенню мережі турпродуктів та послуг, що стимулює розвиток туризму
4	Розваги та рекреація	Франчайзинг може допомогти у створенні розважальних та рекреаційних об'єктів, таких як аквапарки, тематичні парки, культурні центри тощо.
5	Магазини та послуги	Відомі франчайзингові магазини та послуги можуть створювати торговельні точки та інфраструктуру, що приваблює туристів, такі як торгові центри, магазини з подарунками тощо.



6	Інформаційна інфраструктура	Франчайзинг може охоплювати інформаційну інфраструктуру, таку як відомі туристичні портали, додатки та веб-сайти, які надають інформацію про різні туристичні об'єкти та послуги
7	Місцеві традиції та культурна спадщина	Франчайзинг може сприяти збереженню та розвитку місцевих традицій та культурної спадщини через включення їх у туристичні програми та послуги.
8	Оздоровчі та спортивні комплекси	Використання франчайзингу у галузі оздоровлення та спорту може сприяти розвитку спа-центрів, фітнес-клубів та інших об'єктів

*Сформовано автором за даними джерел: [1-4]*

Як висновок, франчайзинг може забезпечити стандартизацію та якість туристичних послуг, а також сприяти залученню інвестицій у розвиток туристичної інфраструктури. Важливо враховувати місцеві особливості та потреби для успішного впровадження франчайзингових рішень у сфері туризму. Франчайзор може надавати підтримку та експертні знання, що допомагає мінімізувати ризики для нових франчайзі. Франчайзинг може бути ефективним інструментом для розвитку туризму, сприяючи створенню стабільних та однакових туристичних послуг на різних локаціях. І як ми зазначали, франчайзингові відносини в туризмі можуть охоплювати різні аспекти, від готелів і ресторанів до туроператорів та інших туристичних послуг.

Франчайзинг дає можливість розширювати туристичні послуги на різні регіони та країни. Так, франчайзинг може виявитися корисним і ефективним інструментом для розширення туристичних послуг на різні регіони та країни. Він дозволяє бізнесу, який прагне вести діяльність в нових місцях, використовувати вже існуючий бренд, бізнес-модель і знання, що розроблені франчайзором.

## **1.2. Франчайзингові відносини та особливості формування франчайзингової системи в туристичній індустрії**

Поняття «франшиза» у перекладі з англійської означає «привілей», «перевага», «особливе право». Франшиза - це організація бізнесу, в якій компанія (франчайзер) надає певній особі або компанії (франшиза) право продавати продукти та послуги цієї компанії. Франчайзі погоджується продавати цей продукт або послугу відповідно до законів і попередньо встановлених правил ведення бізнесу, встановлених франчайзером. Натомість за дотримання всіх цих правил франчайзі отримує дозвіл на використання імені компанії, репутації (гудвілу), продуктів і послуг, маркетингових технологій, досвіду та механізмів підтримки.

Тому дотримання вимог франчайзера не є недоліком, навпаки, дотримання правил дає франчайзі можливість отримати відмінний прибуток. Щоб отримати ці права, франчайзі спочатку робить внесок франчайзеру, а потім сплачує щомісячні внески. Це вид оренди, тому що франчайзі ніколи не стає повним власником бренду, а лише має право використовувати бренд протягом періоду місячної плати. Розміри цих внесків вказуються в договорі франчайзингу та є предметом переговорів. Франчайзинговий пакет (повна система управління бізнесом, передана франчайзі) дозволяє зацікавленому підприємцю успішно вести свій бізнес, навіть якщо він не має попереднього досвіду або освітніх знань у цій сфері.

Для компаній франчайзинг – це спосіб розширення бізнесу. Для підприємців франчайзинг є одним із способів стати власником бізнесу. На таких ринках, як Україна, що розвиваються, франчайзинг — це швидкий спосіб навчити підприємців практичним стандартам, необхідним для ведення прибуткового бізнесу [22-24].

Франчайзинг - це своєрідний симбіоз між «великою» і «малою» компанією. Це форма бізнесу є об'єднанням, в якому, з одного боку, енергія та цілеспрямованість окремого підприємця, а з іншого – ресурси, комерційна

влада та великий досвід великої компанії. Якщо все це поєднати, ми матимемо енергію, відповідальність, силу, ресурси та досвід; Виграшна комбінація з великими шансами на успіх! Компанії в усьому світі знають, що франчайзинг — це надійний спосіб:

Допомогти людині виконати завдання самостійно, але не бути на самоті; допомагати компаніям ефективно розвиватися без великих витрат на створення та підтримку величезного адміністративного комплексу та без труднощів в управлінні великою мережею корпоративних бізнесів. Допомога компаніям у перетворенні існуючої мережі на ефективний і надійний бізнес із відданими людям.

Франчайзер - це компанія, яка ліцензує або передає право на використання своєї торгової марки, ноу-хау та операційних систем. Франчайзер створює успішний продукт або послугу; наприклад, певний стиль ведення ресторану швидкого харчування. Франчайзер досліджує і розвиває бізнес, витрачає гроші на просування бізнесу, створює хорошу репутацію і впізнаваний імідж (так званий «бренд»). Як тільки компанія продемонструє життєздатність бізнес-концепції та успішність повторюваності цього бізнесу, вона може почати пропонувати можливість придбання франшиз підприємцям, які хочуть повторити подібний успіх.

Франчайзі (франчайзі) - це особа або компанія, яка купує у франчайзера можливість навчання та отримання допомоги у відкритті бізнесу та сплачує плату за послуги (авторське право) за використання зареєстрованої торгової марки, ноу-хау та роботи франчайзера. . система. Франчайзі самостійно оплачує витрати на відкриття бізнесу. Часто франчайзер пропонує дуже вигідні знижки на важливі позиції (поставки, витрати). Ці знижки завжди дають франчайзі можливість купувати продукти у франчайзера за кращою ціною і, отже, коштувати менше, ніж розвиток бізнесу без франчайзера. Перший внесок у створення та відкриття бізнесу робить франчайзі. Франчайзі бере на себе зобов'язання сплачувати щомісячну плату в обмін на право використовувати

бренд і бізнес-систему, а також підтримку, навчання та консультації, які надає франчайзер.

Франчайзинг в Україні розвивається значно повільніше ніж в інших країнах, а особливо це стало відчутно під час пандемії COVID-19, і особливо тепер в час війни, через повномасштабне вторгнення Росії в Україну. Однак бізнесмени прагнуть розвивати свій бізнес, хоч не завжди є кошти на реалізацію власних проєктів, в таких випадках франшиза – є вирішальним і допоміжним елементом. Зокрема, згадаємо як у Львові ТОВ «Система швидкого харчування» без отримання кредитів та основного капіталу, завдяки франшизі започаткувало власний бізнес, який переріс у прибуткову мережу кафе «Челентано».

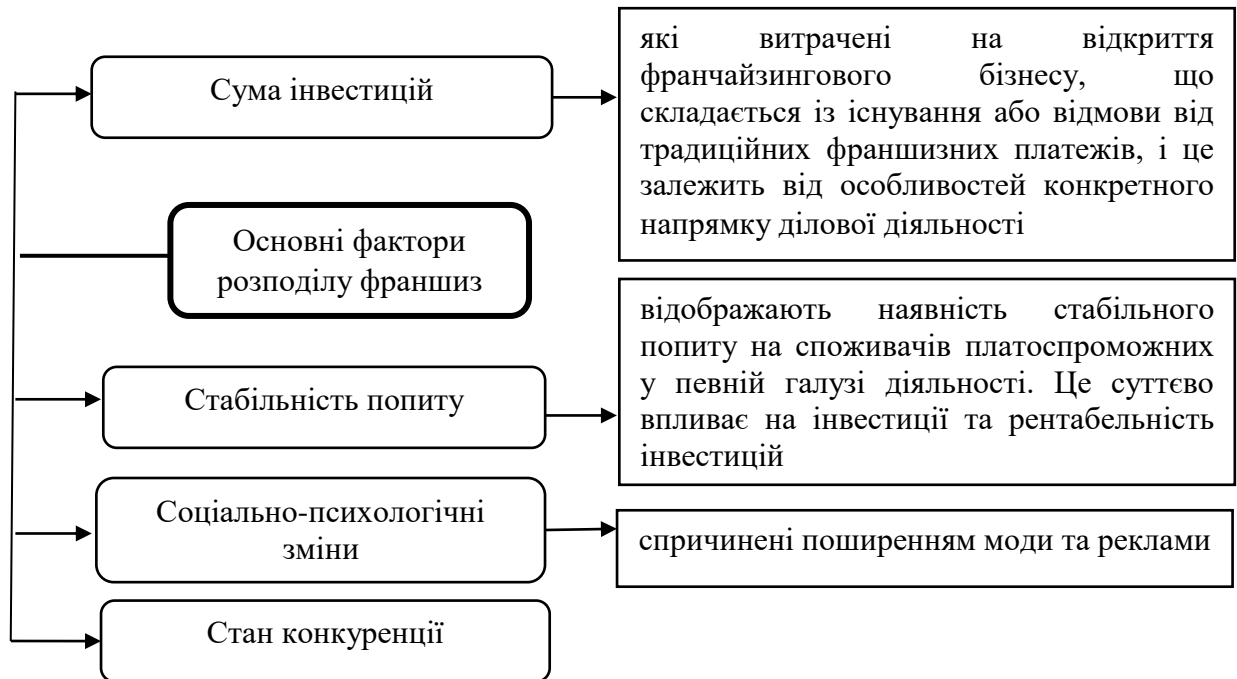


Рис. 1.1. Основні фактори розподілу франшиз по сферах діяльності

*Сформовано автором за даними джерел: [5-7]*

Франчайзингові відносини - це форма бізнес-співпраці між двома незалежними сторонами, де одна сторона, відома як франчайзор, надає іншій стороні, відомій як франчайзі, право використовувати свій бренд, бізнес-модель, продукти або послуги. Найбільший відсоток використання франшиз припадає на систему громадського харчування десь біля 18-20%, на роздрібну

торгівлю – 14-15%, сферу послуг сервісного обслуговування 12-13%. Основними факторами розподілу франшиз вважають: інвестування; наявність попиту; соціально-психологічні зміни та стан конкуренції галузі на ринку (рис.1.1).

Практично ця франчайзингова система виконує роль національного ринку, адже світовий досвід підтверджує, що успішна діяльність національних франчайзерів є актуальною та затребуваною на світовому ринку. Тому вітчизняним підприємствам необхідно в мінімальний термін виявити зміни на внутрішньому ринку та використати всі інструменти адаптування до нових тенденцій розвитку, розвиватися та підвищувати рівень і якість надання послуг. І слід зазначити, що розвиток франчайзингової діяльності в основному розвивається у великих містах України, так як у малих містах набагато менше можливостей для розширення, а значить і отримання прибутків, складно створити партнерські відносини.

Це партнерська модель, яка призначена для розширення бізнесу та покращення присутності бренду на ринку. Основні характеристики франчайзингових відносин (табл.1.3).

Таблиця 1.3. - Основні характеристики франчайзингових відносин

№ з/п	Франчайзингові відносини	Характеристика
1	Бренд та бізнес-модель	Франчайзор передає франчайзі свій бренд, технології, бізнес-модель та підтримку
2	Підтримка	Франчайзор надає підтримку франчайзі в ряді аспектів, таких як навчання персоналу, маркетинг, обслуговування клієнтів та інші аспекти бізнесу
3	Платежі та відшкодування	Франчайзі зазвичай сплачує франчайзору певні платежі, такі як роялті (відсоток від обороту), початковий внесок та інші відшкодування
4	Стандартизація	Є стандарти та правила, які франчайзі повинні дотримуватися, щоб забезпечити однаковий стандарт обслуговування та якості продуктів чи послуг у всіх локаціях

*Сформовано автором за даними джерел: [8-10]*

Франчайзингові відносини виникають, коли франчайзор вирішує розширити свій бізнес, використовуючи інвестиційний потенціал і підприємницький досвід інших осіб чи компаній. Франчайзор може бачити вигоду в тому, щоб розширити свою географічну присутність, зменшити ризики інвестування, а також підвищити впізнаваність свого бренду через мережу франчайзі. Франчайзи, з іншого боку, отримують можливість власного бізнесу, використовуючи вже визнаний бренд та отримуючи підтримку від франчайзора, що може допомогти їм уникнути багатьох початкових труднощів та помилок.

Франшиза — це повна бізнес-система, яку франчайзер продає франчайзі. Інша назва цієї системи - франчайзинговий пакет, який зазвичай містить посібники користувача та інші важливі матеріали, що належать франчайзеру.

Будь-який вид бізнесу можна перетворити на франшизу. Міжнародна асоціація франчайзингу визначає 70 секторів, де можуть використовуватися методи франчайзингу. Немає сенсу перераховувати їх усі, але ви можете зрозуміти сферу застосування франшизи з цих добірок: бухгалтерія, ремонт автомобілів, книжкові магазини, одяг і надання послуг.

Франшизи вважають прогресивним інструментом для формування і реалізації корпоративної стратегії МСП. Вважаємо, що саме франчайзингова діяльність, стратегічний маркетинг ресурсів і франшизи – це напрямки майбутніх перспективних досліджень, які вимагають ефективних дій в залежності від країни та бізнес-середовища (рис.1.2).

Формування франчайзингової системи в туристичному бізнесі має свої особливості, які важливо враховувати для успішної реалізації цього підходу. Основні особливості формування франчайзингової системи в туристичному бізнесі включають [35-37]:

1. *Унікальна концепція та бренд.* Туристичний бізнес повинен мати унікальну концепцію та визначений бренд, які можуть бути передані франчайзі. Це може бути особлива тематика, стиль обслуговування чи інші унікальні елементи.

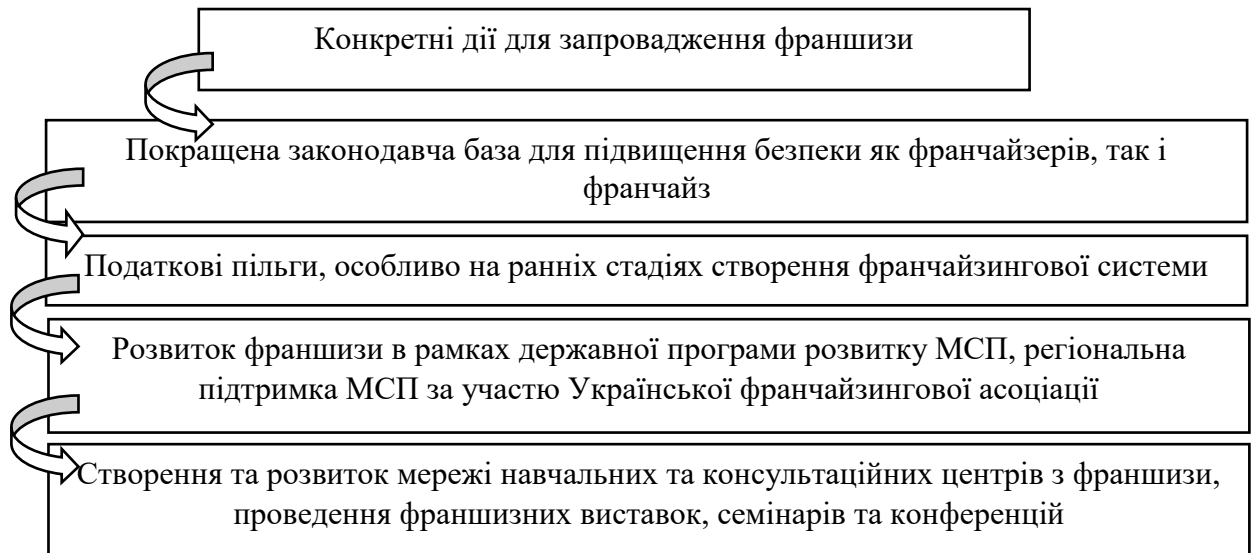


Рис. 1.2. Дії щодо запровадження франшизи

Сформовано автором за даними джерел: [11-13]

2. *Стандартизація процесів.* Важливо стандартизувати основні процеси бізнесу, такі як обслуговування клієнтів, маркетингові кампанії, системи управління, щоб забезпечити єдність бренду та послуг на різних локаціях.
3. *Ліцензійні умови.* Ретельно визначені ліцензійні умови, включаючи роялті, терміни угоди, обов'язки франчайзора та франчайзі, є ключовим елементом франчайзингової системи.
4. *Підтримка та тренінг.* Франчайзор повинен надавати ефективну підтримку та тренінг новим франчайзі для успішного запуску та управління бізнесом.
5. *Маркетинг та реклама.* Розробка глобальних та локальних маркетингових стратегій, які дозволяють привертати клієнтів та зміцнювати бренд.
6. *Система управління товарними запасами.* Визначення системи управління товарними запасами та постачанням для забезпечення ефективності та якості продуктів чи послуг.
7. *Контроль якості.* Розроблення процедур та стандартів контролю якості для забезпечення стабільності та задоволення клієнтів.
8. *Локалізація та гнучкість.* Забезпечення можливості локалізації бізнесу під місцеві умови та культурні особливості.

9. *Юридичні аспекти.* Закладення юридичної структури та договірних відносин між франчайзором та франчайзі, які забезпечують права та обов'язки обох сторін.

10. *Взаємодія та співпраця.* Розвиток ефективної системи взаємодії та обміну ідеями між франчайзором і франчайзі для підтримки та вдосконалення бізнесу.

Успішна франчайзингова система в туризмі вимагає уважного вивчення ринку, врахування потреб клієнтів та розвинену стратегію управління брендом.

Франчайзор туристичного бізнесу може передати різноманітні елементи своєї успішної моделі франчайзингу франчайзі (отримувачу франшизи). Основні елементи, які можуть бути передані отримувачу франшизи - бренд і імідж; ідея та концепція. Франчайзор передає права на використання свого бренду, що може бути вже визнаним та позиціонованим на ринку туризму. Унікальна ідея або передача концепції туристичного бізнесу в рамках франчайзингової угоди включає кілька ключових етапів, які допомагають франчайзору передати унікальну ідею та концепцію франчайзі. Ось деякі способи, як це може відбуватися: тренінги та навчання; документація та мануали; візуальні елементи; приклади та кейси успіху; підтримка періоду запуску; регулярна комунікація; адаптація до місцевих умов.

В процесі проведення тренінгів та навчання франчайзор надає франчайзі комплексний тренінг щодо основ концепції та принципів, на яких ґрунтується бізнес. Це може включати ознайомлення з історією бренду, цінностями, способами обслуговування клієнтів та стандартами якості.

При передачі документації та мануалів франчайзор розробляє та передає документацію, яка містить всі деталі щодо концепції бізнесу. Це може включати стандартні операційні процедури, рекомендації з обслуговування клієнтів, технічні аспекти та іншу важливу інформацію.

Стосовно візуалізації елементів, використовують засоби візуальної комунікації, такі як фотографії, відео та макети, так як вони можуть допомагати



передати атмосферу та стиль концепції. Це може стосуватися дизайну інтер'єру, стилю обслуговування та інших важливих візуальних елементів.

Ще одним із способів, що допомагає франчайзору передати унікальну ідею та концепцію франчайзі це приклади та кейси успіху. Адже розповіді про успішні приклади застосування концепції в інших локаціях можуть допомогти франчайзі краще зрозуміти, як вона працює в реальних умовах.

Важливим способом є саме підтримка періоду запуску, бо якраз під час початкового періоду франчайзор може надавати активну підтримку та допомогу в запуску нового бізнесу, щоб полегшити роботу франчайзі. Це дозволяє франчайзі вивчити концепцію практично, отримуючи підтримку експертів. Продовженням цього способу є регулярна комунікація, тобто постійна комунікація між франчайзором та франчайзі, яка грає ключову роль у виробленні розуміння концепції та розвитку бізнесу. Регулярні наради, візити та звітності можуть бути важливими інструментами.

Ну і, звичайно адаптація до місцевих умов. Франчайзор повинен дозволити франчайзі адаптувати концепцію під місцеві реалії та культурні особливості. Це може включати зміни у меню, обслуговуванні чи інших аспектах бізнесу. Адаптація концепції під місцеві реалії та культурні особливості є ключовим етапом у франчайзинговому бізнесі. Франчайзор повинен дозволити франчайзі внести зміни та адаптації для відповідності специфічним потребам та смакам місцевого ринку (рис. 1.3).

Тепер коротко зупинимося на кожному з них. Франчайзор може дозволити адаптувати меню та продукти відповідно до місцевих смаків і кулінарних уподобань. Це може включати додавання нових страв, врахування місцевих інгредієнтів та збереження унікальних рецептів.

Візуальний аспект закладу, включаючи інтер'єр та декор, може бути адаптований до місцевих традицій і стилів. Наприклад, фарби, меблі та декоративні елементи можуть відзеркалювати місцеві культурні реалії. Стиль обслуговування також може бути адаптований відповідно до місцевих

традицій. Наприклад, рівень формальності, швидкість обслуговування та взаємодія з клієнтами можуть змінюватися.



Рис. 1.3. Основні способи адаптації франшизи до місцевих умов

*Сформовано автором за даними джерел: [14-16]*

Особливе місце в процесі адаптації посідає маркетинг та реклама. Рекламні кампанії та маркетингові стратегії можуть бути адаптовані для врахування місцевих традицій, свят та особливостей. Рекламні матеріали можуть також містити місцеві елементи та символіку.

Орієнтуючись на певну країну чи регіон слід врахувати особливості процесу ціноутворення. Франчайзор може дозволити франчайзі адаптувати ціноутворення відповідно до економічних реалій та фінансових можливостей місцевого населення. Акції та знижки можуть бути спеціально розроблені для відзначення місцевих подій, свят або сезонних особливостей.

Графік роботи та режим обслуговування можуть бути адаптовані враховуючи особливості місцевого графіку та стилі життя. І на завершення франчайзор може підтримувати співпрацю франчайзі з місцевими постачальниками, щоб використовувати місцеві ресурси та продукти.

Адаптація концепції є важливим елементом успішної франчайзингової моделі, оскільки вона дозволяє бізнесу бути більш привабливим та зрозумілим для місцевого споживача. Загальний успіх передачі концепції туристичного бізнесу залежить від ефективності цих механізмів та співпраці між

франчайзором і франчайзі, яка робить його відмінним від інших, може бути передана франчайзі.

Формування франчайзингової системи в туристичній індустрії включає в себе ряд особливостей, які визначаються специфікою цієї галузі. Основні аспекти франчайзингової системи нами подано на рис. 1.4.

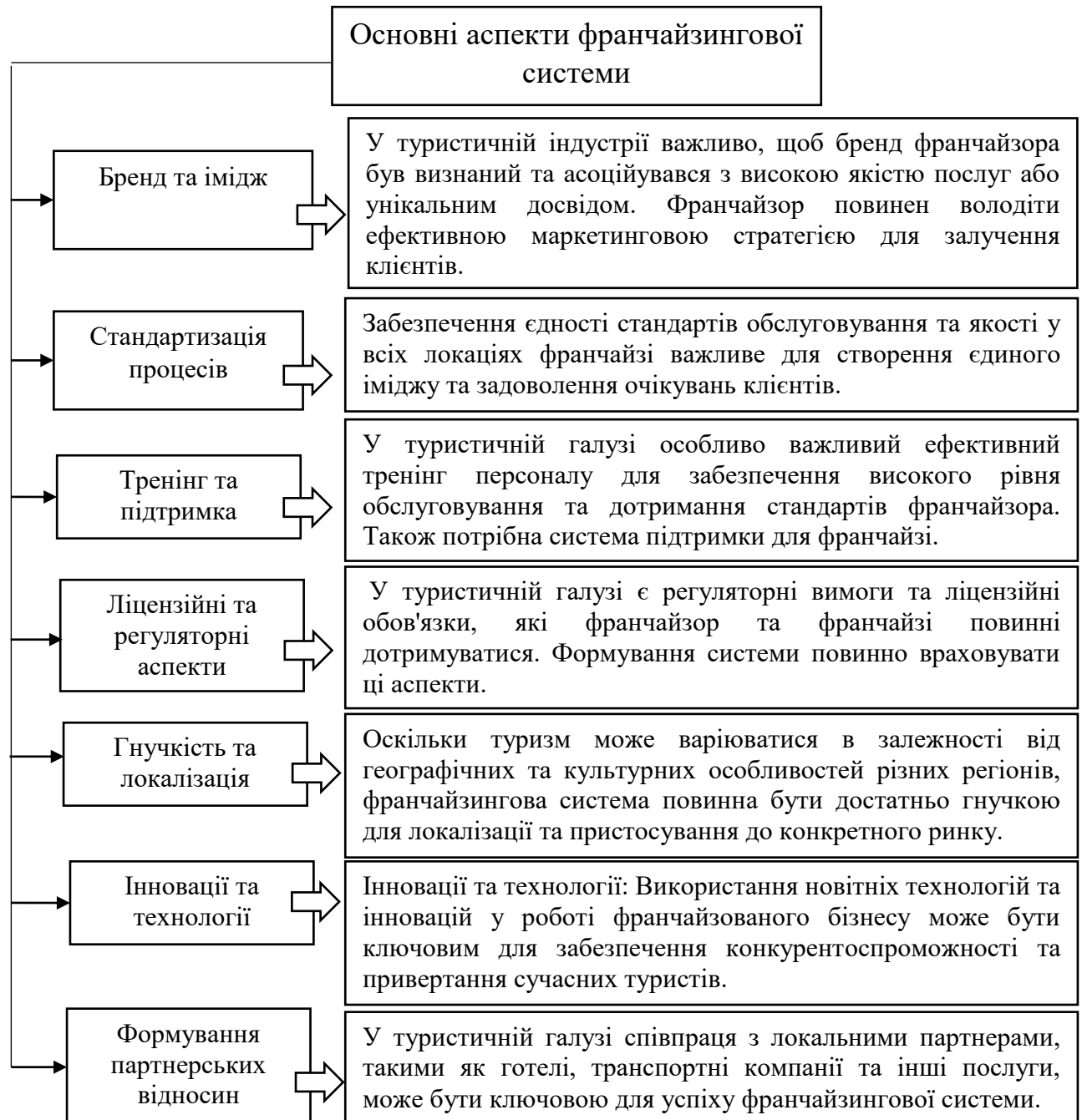


Рис. 1.4. Основні аспекти франчайзингової системи

Сформовано автором за даними джерел: [20-22]

Загалом, успішна франчайзингова система в туристичній галузі вимагає балансу між стандартизацією та гнучкістю, локалізацією та глобалізацією, а також високим рівнем підтримки та співпраці між франчайзором і франчайзі.

Успішна франчайзингова система в туристичній галузі базується на ряді ключових факторів та стратегій: сильний бренд та імідж; стандартизація та якість послуг; тренінг та розвиток персоналу; гнучкість та локалізація; маркетингова стратегія; технологічні інновації; система підтримки; гармонійні відносини з франчайзі.

Франчайзингова система повинна мати сильний бренд, який асоціюється з високою якістю та надійністю. У туристичній галузі позитивний імідж грає важливу роль у привертанні клієнтів. Високі стандарти обслуговування та якість послуг мають бути сталою основою франчайзингової системи. Туристи шукають однаковий рівень обслуговування незалежно від локації. Ефективний тренінг для персоналу є важливим компонентом успіху в туристичній галузі. Персонал повинен бути готовий надавати високоякісне обслуговування та створювати позитивний досвід для клієнтів [17-19].

Урахування місцевих особливостей та потреб ринку є ключем до успіху. Франчайзингова система повинна бути достатньо гнучкою для адаптації до різних культур, традицій та попиту на різних ринках. Ефективна маркетингова стратегія включає в себе як глобальні, так і локальні компоненти. Вона повинна привертати увагу та стимулювати попит на послуги франчайзингової системи.

Використання сучасних технологій для полегшення процесів, покращення зручностей для клієнтів та впровадження інновацій може підняти франчайзу на новий рівень конкурентоспроможності. Франчайзингова система повинна надавати ефективну підтримку франчайзі в різних аспектах бізнесу, включаючи маркетинг, фінанси, оперативний менеджмент та інше. Взаємодія та співпраця між франчайзором та франчайзі є важливими. Відкрита комунікація та взаєморозуміння сприяють успішному функціонуванню системи.

Загалом, успішна франчайзингова система в туристичній галузі вимагає збалансованості між глобальними та локальними стратегіями, а також активної ролі франчайзора у підтримці та розвитку своїх франчайзі.

### **1.3. Міжнародний досвід розвитку франчайзингових відносин**

Франчайзинг — це бізнес-процес, схожий на маркетинг, дилерство, мережевий маркетинг, виробництво шляхом ліцензування тощо. Це пояснюється тим, що між франчайзером і франчайзі встановлені постійні відносини співпраці. Франчайзинг є вигідною формою ведення бізнесу для підприємців-початківців. Як наслідок, ризик банкрутства щодо окремих підприємств значно зменшується. У США лише 5% підприємців, що працюють за франшизою, зазнають краху протягом перших п'яти років, але 90% інших малих і середніх підприємств зазнають краху за той самий період.

Статистика поширеності франчайзингу в усьому світі є вірним доказом його ефективності. Так, у США частка франчайзингу в загальній кількості ритейлерів становить 34%, у країнах Західної Європи – 5-12%, а кількість спеціалізованих мереж продовжує зростати.

Франчайзинг, як стан сучасної економіки, який особливо розвинувся у другій половині ХХ століття, фактично вважається загальною практикою бізнесу. Цей метод поєднує досвід, професіоналізм, репутацію та потреби розвитку франчайзі з діловим талантом, потребами, підприємницькими інтересами та розвитком франчайзі.

Відносини між роботодавцем і найманим працівником є символом людяності на початку нинішнього тисячоліття. Все більше людей називають себе підприємцями. Франшиза дозволяє їм перетворити когось із інструменту на власника робочої сили на роботодавця та володіти безпосередніми результатами своєї роботи. Глибоко розуміючи це, франчайзери та франчайзі

встановлюють справжні партнерські відносини, засновані на довірі, співпраці та чесності в бізнесі.

У міжнародній діловій практиці франшизи приймають різні форми відповідно до наведених нижче показників (рис.1.5).

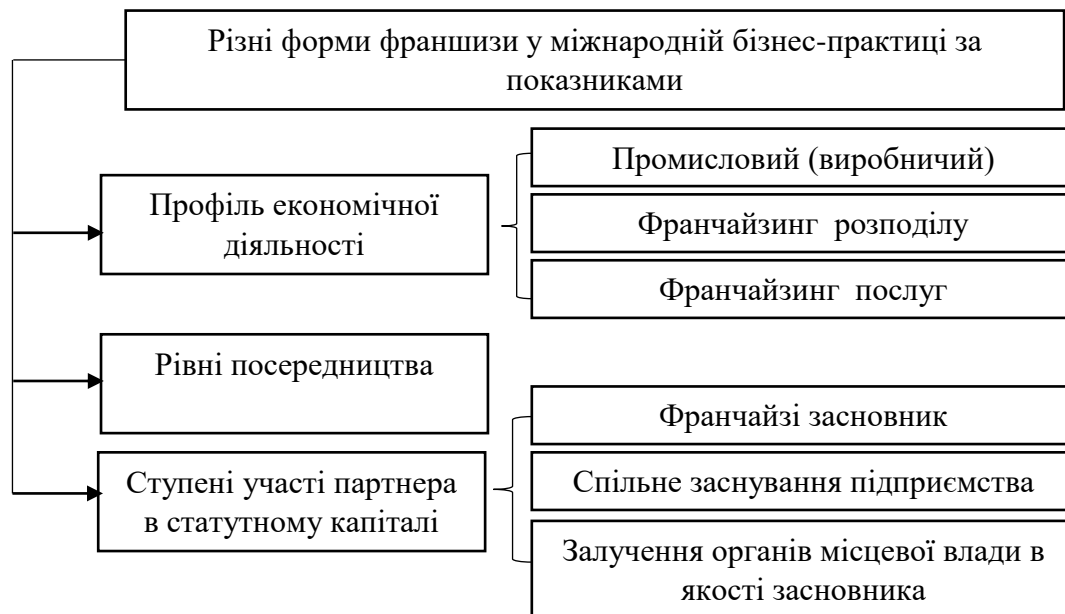


Рис. 1.5. Форми франшизи у міжнародній бізнес-практиці

*Сформовано автором за даними джерел: [23-25]*

Форми франшизи, які використовуються в міжнародній економіці, як бачимо з рис. 1.3. можна поділити на три основні групи:

### **1. Напрямки господарської діяльності або профілі економічної діяльності.**

*Промисловість (виробництво).* Це комерційна угода про виробництво товару. Франчайзі через ліцензію має право виробляти продукцію під брендом спонсорованого франчайзера. Це дозволяє франчайзеру розвивати свої продукти та бренди без додаткових інвестицій. Франчайзер надає технічні консультації, проводить навчання персоналу, надає технічну та комерційну підтримку, надає інформацію, права на використання торгової марки та інші права інтелектуальної власності, керує вирішенням рекламних питань. Найвідоміші комерційні біржі пов'язані з виробництвом таких продуктів як: Campari, Coca-Cola, Pepsi-Cola, Schweppes.

*Франчайзинг розподілу.* У цьому випадку франчайзер - це виробник або роздрібний продавець, який продає продукцію під своїм брендом через мережу франчайзингу. В обов'язки франчайзера входить надання консультацій, навчання співробітників і надання права на використання типів продуктів, які контролюються франшизою. Найпопулярніші бренди в цій категорії: Santal, Veritas, Unique, Yves Rocher, Christiansense.

*Франчайзинг послуг.* Франчайзер має певний метод або модель надання певних послуг у послугах із залученням франчайзера, що дозволяє франчайзеру використовувати той самий метод або практику для надання тієї самої послуги. Найбільш поширеними мережами послуг є: McDonald's, Pizza Hut, Fast Foods, Hertz, Avis, Rental Cars, Sheraton, Hilton, Holiday Inn.

## **2. Посередницька позиція або так звані рівні посередництва**

Прямий франчайзинг є поширеним методом франчайзингу і передбачає безпосередню співпрацю франчайзера з усіма франчайзі, що працюють у різних секторах, які входять до його мережі.

Первинний франчайзинг полягає в тому, що головний франчайзер підписує основну франчайзингову угоду з субфранчайзером на певній території, а останній підписує франчайзингову угоду з кількома франчайзі на загальній території.

## **3. Умова спільної участі у статутному капіталі (ступені участі)**

*Виборець - франчайзі є засновником.* У звичайному вигляді франшиза не включає внесок франчайзера в статутний капітал. Таким чином взаємодіють фізичні чи юридичні особи, які представляють виборця. Суть франчайзингу полягає в тому, щоб залучити людей, які хочуть і знають, як вести бізнес, але хочуть зменшити бізнес-ризик, працюючи з досвідченим партнером.

*Встановлення спільного партнерства розвитку.* У комерційній практиці ці вимоги існують, коли надається можливість для партнерів (франчайзі та франчайзера) у створенні франчайзингової компанії. Прикладами таких ситуацій можуть бути: відсутність фінансових ресурсів у франчайзера (купівля акцій відбувається у формі грошей, але здебільшого у формі комерційних

товарів), необхідність отримання франчайзером додаткової винагороди за адміністрування. Частка франчайзера в статутному капіталі зазвичай становить менше 50%, оскільки його основною метою є не контроль над усім бізнесом, тим більше, що договір франчайзингу відкриває в цьому плані багато можливостей.

*Участь місцевої влади для заснування підприємства є принциповою. У цьому випадку у створенні бізнесу беруть участь франчайзер, з одного боку, і місцевий державний орган, з іншого. Існують приклади франчайзингових проєктів, де органи місцевої влади активно залучалися для сприяння розвитку бізнесу та підтримки місцевої економіки. Нижче подані деякі приклади:*

1. "Бібліотека на кожному кутку": У деяких містах партнерство між франчайзинговим бізнесом і місцевими бібліотеками може бути сприяльним. Книгозбірні точки можуть стати частиною мережі франчайзингу, де підприємець може отримати підтримку від місцевої влади для створення доступних місць для читання та культурної взаємодії.

2. "Місцеві ініціативи їжі": Проєкти франчайзингового ресторанного бізнесу, які активно підтримують місцеві продукти та ініціативи стосовно стійкого розвитку, можуть отримувати підтримку від місцевих влад.

3. "Магазини сувенірів та туристичні кіоски": У партнерстві з місцевою владою франчайзингові магазини сувенірів можуть бути розміщені в туристичних зонах або на інших популярних місцях з метою привертання туристів та розвитку місцевої інфраструктури.

4. "Місцеві фермерські ринки": Деякі франчайзингові бізнеси у галузі продажу органічних продуктів та свіжих продуктів можуть співпрацювати з органами місцевого самоврядування для стимулювання місцевого сільського господарства та створення місцевих фермерських ринків.

5. "Місцеві технологічні інкубатори": Місцеві влади можуть підтримувати франчайзингові технологічні інкубатори, де стартапи та молоді підприємства можуть розвивати свої ідеї та бізнес-моделі.



Ці приклади вказують на те, як франчайзинг може бути використаний для сприяння розвитку місцевих господарських та культурних ініціатив за підтримки органів місцевого самоврядування. Водночас ці приклади можна використати, особливо у випадках, коли іноземний партнер хоче отримати гарантії безпеки від органів державної влади чи місцевого самоврядування. Основним ризиком цих проектів є значне втручання державного партнера в проектну діяльність. Тому деякі обмеження в цьому випадку повинні бути прописані в полісі [30-34].

Загальні спостереження та тенденції, які зазвичай спостерігаються у розвинених країнах, де франчайзинг є популярною формою бізнесу (табл.1.4).

Якщо розглядати особливості франчшизи в Європі, то розвиток франчайзингу в туризмі в Європейському союзі (ЄС) має свої особливості, які визначаються загальними тенденціями ринку та особливостями туристичного сектора в ЄС. Основні особливості розвитку франчайзингу в туризмі в ЄС включають [36-39]:

1. *Різноманітність галузей*: Франчайзинг в туризмі ЄС охоплює різноманітні галузі, такі як готельний бізнес, ресторани, туристичні агентства, агротуризм, послуги прокату та інші. Це створює можливості для підприємців вибирати галузь, яка найкраще відповідає їхнім інтересам та досвіду.

2. *Безпека та стандартизація*: Франчайзингові мережі в туризмі в ЄС часто дотримуються високих стандартів якості та обслуговування, що сприяє підвищенню безпеки та задоволеності клієнтів.

3. *Інновації та технології*: У туризмі в ЄС активно використовуються інноваційні технології, такі як онлайн-бронювання, мобільні додатки та інші цифрові рішення. Франчайзингові мережі також інтегрують ці технології для покращення ефективності та задоволення клієнтів.

Таблиця 1.4. Особливості франчайзингу в розвинених країнах світу

Особливості франчайзингу	США	Англія	Франція	Іспанія	Чехія	Польща	Естонія	Литва
Регулювання	В США, франчайзинг добре регульований. Зазвичай існують федеральні та штатові закони.	У Великобританії також є деяке регулювання франчайзингу, але менше, ніж в США.	В Франції існують строгі правила щодо інформації, яку повинен надати франчайзор франчайзі.	В Іспанії регулювання франчайзингу також існує, і франчайзинговий договір повинен бути узгоджений з певними правилами.	У Чехії також є правила, які визначають взаємовідносини між франчайзором і франчайзі.	Польща має певне регулювання в галузі франчайзингу, але це менше строгі, ніж у Франції.	В Естонії існують певні норми щодо франчайзингу, але регулювання менше порівняно з більшими країнами.	В Литві також є деяке регулювання, але це не так строго, як в деяких інших країнах.
Сектори	Франчайзинг популярний у різних секторах, таких як ресторани, роздрібна торгівля, послуги.	Поширений у ресторанній галузі, торгівлі та послугах.	Популярний у секторах харчової промисловості, дрібниць, послуг.	Ресторани, готелі та інші послуги, але може бути менш популярним у деяких галузях.	Зазвичай використовується у роздрібній торгівлі, готельному бізнесі та послугах.	Широко використовується у секторах послуг, роздрібною торгівлі та гостинності.	Популярний у ресторанній галузі, торгівлі та інших секторах.	Франчайзинг поширений у ресторанній галузі, торгівлі та послугах.
Популярні бренди	McDonald's, Subway, UPS Store, 7-Eleven.	Subway, Costa Coffee, Domino's Pizza.	McDonald's, Decathlon, Midas.	Telepizza, Naturhouse, Carrefour Express.	KFC, Albert, ERA real estate.	McDonald's, KFC, Żabka.	Euronics, Apollo, McDonald's.	Narvesen, Cili Pica, Rimi.

Сформовано автором за даними джерел: [40-44]

4. *Фокус на сталому та екологічно відповідальному туризмі:* Зростання інтересу до сталого розвитку відображається і в франчайзингових мережах в туризмі в ЄС. Багато брендів звертають увагу на зменшення впливу на навколишнє середовище та пропагують екологічно відповідальний підхід.

5. *Міжнародна експансія:* Деякі франчайзингові мережі в туризмі здійснюють міжнародну експансію, розширюючи свою присутність в різних країнах ЄС та за їхніми межами.

6. *Партнерство з місцевими галузями:* Франчайзингові бізнеси в туризмі в ЄС можуть встановлювати партнерства з місцевими виробниками, майстернями та іншими місцевими підприємствами для привертання уваги до місцевої культури та традицій.

Загалом, розвиток франчайзингу в туризмі в ЄС відбувається в умовах конкурентної та інноваційної галузі, де підприємці можуть знайти можливості для успішного бізнесу.

Як бачимо, в європейських і загалом в промислово розвинутих країнах підтримка малих і середніх підприємств є результатом розвитку національної економічної політики. Вона визначається глибокими процесами як на внутрішньому, так і на світовому рівнях, зокрема: уповільненням економічного розвитку; зростанням безробіття та посиленням негативних глобальних впливів у країнах, що розвиваються. Формування приватних підприємств стає відправною точкою ринкової трансформації. Економічний і соціальний прогрес Як ми знаємо, робітничий клас нового середнього класу — це, за своєю суттю, працьовиті та повні ентузіазму підприємці, люди, які намагаються покращити своє соціальне становище, внести щось нове та прогресивне в свій бізнес, щоб розвивати його. Це вважається найважливішим елементом соціальних змін.

Основними перешкодами, які стримують розвиток малого та середнього підприємництва в Україні, є: 1) відсутність початкового капіталу для організації

господарської діяльності; 2) наявність фінансових ресурсів обмежена. Це пояснюється тим, що малі та середні підприємства мають труднощі з отриманням фінансових позик і високу вартість кредитів у банках; 3) доступність локації (виробництво, роздрібна торгівля, офіс) низька, що супроводжується зростанням вартості оренди; 4) обмежений доступ до ринку реалізації власної продукції та послуг для малих і середніх торговців, включаючи міжнародні та регіональні ринки. Це можна пояснити тим, що можливості та фінансові ресурси більшості дрібних і середніх торговців менші, ніж у великих компаній; 5) відсутність висококваліфікованих кадрів, адже зазвичай висока кваліфікація персоналу вимагає належної оплати праці, кар'єрного росту та визнання, що не під силу малому бізнесу; 6) рівень побудови комплексного механізму підтримки підприємців не є високим.

Тому для ефективної роботи важливо подолати певні перешкоди. Малим і середнім підприємствам туристичної сфери необхідно більше уваги приділяти досягненню науково-технічного прогресу, і використовувати це максимально.

21 століття справедливо визначають як вік інтелекту та інформації або вік знань - це альтернативна енергетична цивілізація, що підкреслює важливість знань та інновацій у розвитку людського суспільства [1].

Конкуренція та глобалізація ринків призвели до того, що компанії та країни стали більше захоплюватися інноваціями, Й. Шумпетер заявив, що головним гарантом регіонального економічного розвитку є інновації, які він бачить як головну конкурентну перевагу країни. Розвинені країни та країни, що розвиваються, мають різні підходи до просування та підтримки інноваційних проектів. Деякі країни використовують податкові пільги для стимулювання інновацій. Іншим важливим інструментом стимулювання інновацій в економічно розвинених країнах є державні закупівлі. Ще однією важливою умовою розвитку підприємництва та інновацій є можливість «відкритих» науково-дослідних

компаній отримати доступ до різноманітних фінансових джерел, зокрема таким є венчурний капітал [3]. Усі ці заходи можна і потрібно застосовувати до малих і середніх підприємств у туристичному секторі.

Проте, вважаємо, що прагнучи підвищити конкурентоспроможність туристичних компаній, проблему потрібно оцінювати ширше. Слід приділяти більшу увагу співпраці та налагодженню партнерства між державним і приватним секторами, що напряму стосується і туристичної сфери.

Завдяки українському закону «Про концесії» [5] стало основою для створення правової бази, що підтримує державно-приватну співпрацю в багатьох сферах економічної діяльності, у тому числі туризму. Державно-приватне співробітництво у сфері туризму відбувається у двох основних напрямках: формування спеціальних економічних зон і туристичних кластерів.

Сьогодні інтеграція є найбільш прийнятною формою внутрішньої інтеграції та співпраці, яка може принести як стабільність, так і результати співпраці. Подолаючи глобальний конкурентний тиск з боку монополістичних ТНК, найважливішим показником ефективності групи є забезпечення високої конкурентоспроможності продукції на ринку. Тому розвиток туристичних дестинацій як сукупності окремих регіонів країни є однією з характеристик сучасної інноваційної економіки [4].

Так, досліджуючи кластеризацію бізнесу як оптимальну модель внутрішньої інтеграції та кооперування О.М. Кальченко виділив основні переваги кластеризації туристичної індустрії (рис.1.6).

Цей підхід є дуже цікавим, однак, необхідне активне втручання держави для створення туристичних груп на ранній стадії їх процесу формування для управління та контролю за діяльністю, що зробить це можливим для підтримки майбутнього відтворення.

Забезпечення сталого економічного розвитку регіонів країни з інфраструктурою туризму шляхом створення туристичних угруповань, тобто кластерів; спеціальних економічних зон; зон пріоритетного розвитку тощо є лише першим етапом реалізації стратегії розвитку туризму в Україні. Щоб вижити в складному конкурентному середовищі 21 століття, малі та середні туристичні підприємства повинні регулярно застосовувати свої знання у виробництві туристичних продуктів і туристичних послуг. На активізацію інноваційних процесів у туристичній галузі впливають такі фактори, як науково-технічний розвиток; статус і кон'юнктура на ринку туристичних послуг; непередбачувані події (екологічні та техногенні катастрофи тощо); політика держави у сфері інноваційної діяльності.

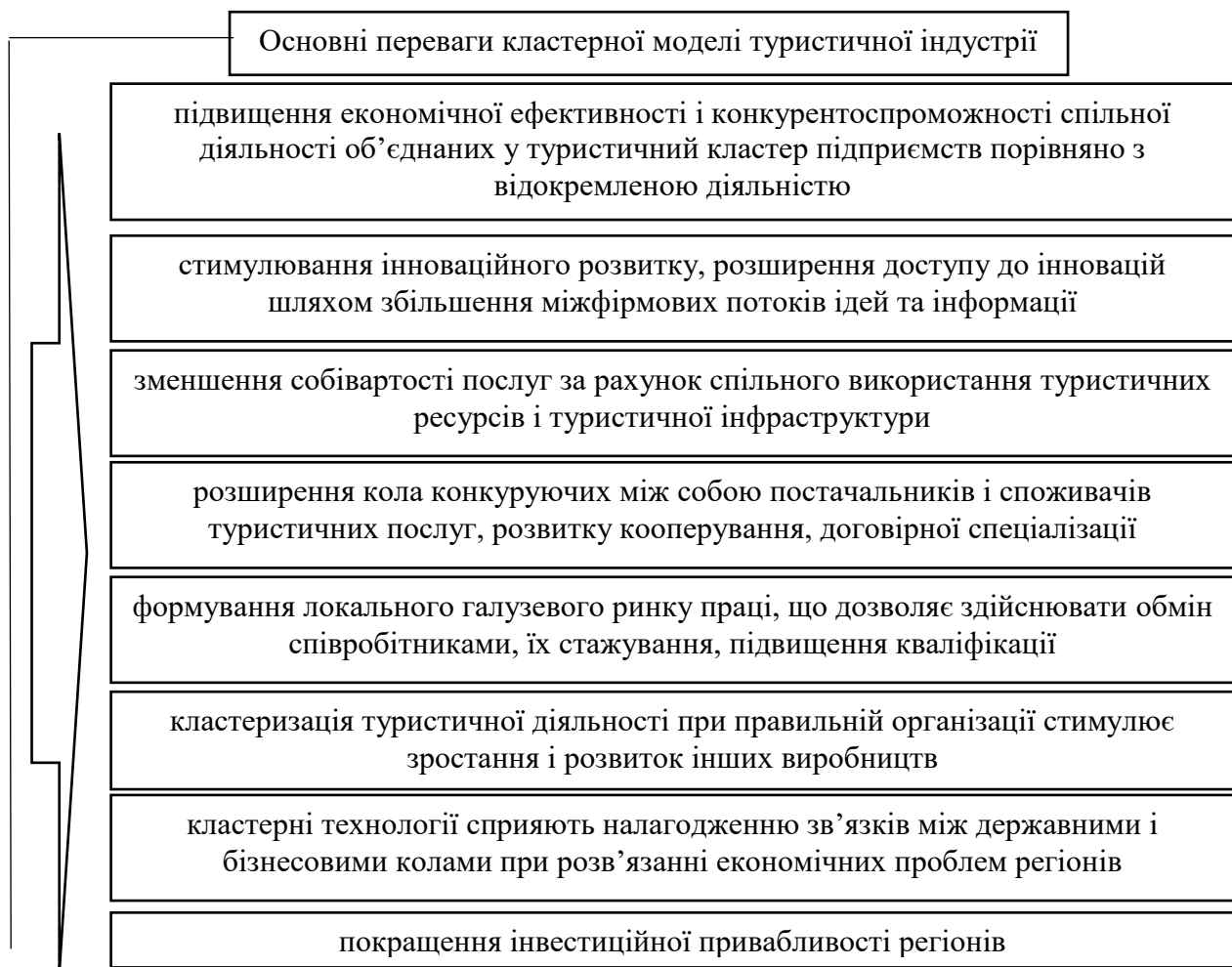


Рис. 1.6. Переваги кластерної моделі туристичної індустрії  
Сформовано автором за даними джерел: [11-13]

## РОЗДІЛ 2

### ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ НА ПРИКЛАДІ ТУРИСТИЧНОГО ОПЕРАТОРА «ТУІ»

#### 2.1 Аналіз розвитку туристичної індустрії та франчайзингової діяльності на туристичному ринку України

Останніми роками на туристичному ринку з'являється все більше туристичних агентств, що ще більше загострює конкуренцію за туристів, оскільки бар'єрів для входу в туристичну галузь не існує. Франчайзинг у туристичній галузі стає все більш популярним, оскільки дозволяє працювати на основі перевіреної моделі розвитку бізнесу, підвищуючи ймовірність прийняття правильних управлінських рішень та використовуючи відомі бренди, які вже мають свою частку на ринку. Виходячи з цього, варто проаналізувати сучасний розвиток франчайзингу в туристичній галузі в Україні та подивитися, як змінювалася динаміка кількості франчайзингових агентств за останні роки і скільки їх є в нашому місті та інших регіонах країни.

Питанням функціонування туристичного ринку присвячені праці таких видатних зарубіжних вчених, як Р. Бартон, Дж. Боуен, А. Булл, Дж. Вокер, Ф. Котлер та ін. Вітчизняні вчені також зробили значний внесок у дослідження даної проблематики: Жукова М.А., Кудла Н.Є., Ткаченко Т.І., Карягін Ю.О., Тимошенко З.І., Демура Т.О., Мунін Г.Б., Крупенна І.А., Бастраков Д.А. та інші.

Незважаючи на достатню кількість публікацій з питань розвитку туризму, досі не досліджено, наскільки франчайзинг може бути конкурентоспроможним на українському туристичному ринку і які франшизи наразі пропонують найбільші

туристичні агенції в нашій країні. Обсяги надходжень від туристичного бізнесу подано на рис. 2.1.

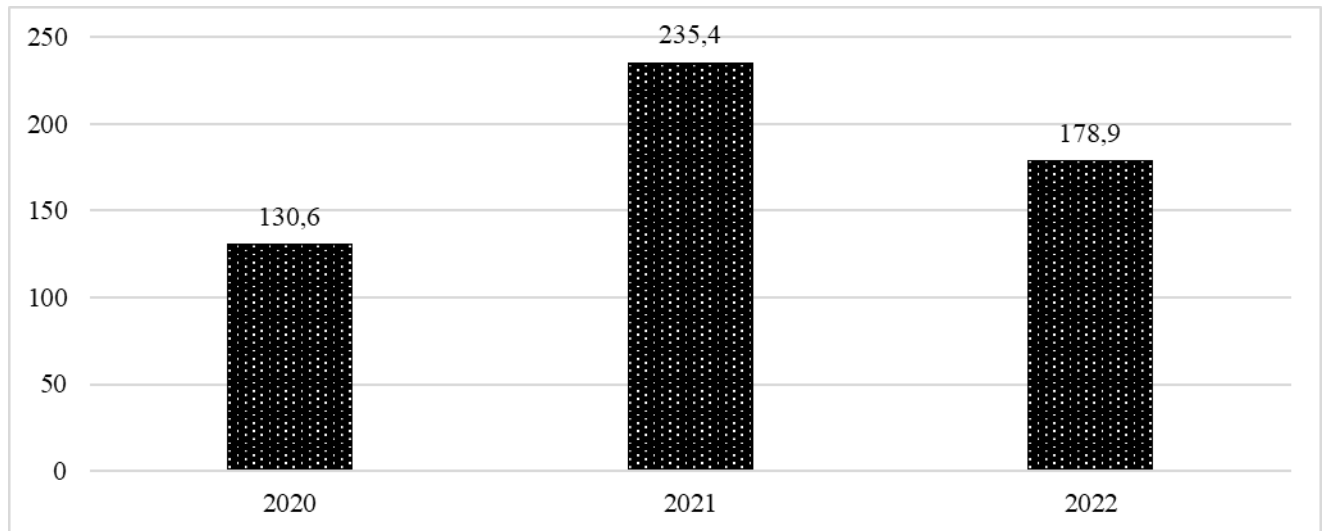


Рис. 2.1. Обсяги надходжень туристичного збору в Україні упродовж 2020-2022 рр., млн. грн.

*Сформовано автором за даними джерел: [28-29]*

За воєнний 2022 рік сума туристичного збору склала 178млн 948 тис. грн, що менше на 24% в порівнянні з 2021 роком – тоді загальна сума турзбору була 235 млн 461 тис. грн.

Падіння зафіксовано в 14 регіонах України. В основному це ті області, які перебували або перебувають в зоні бойових дій та тимчасовоокуповані. Так, на Херсонщині сума турзбору скоротилася на 95%, на Миколаївщині– на 90%, на Донеччині – на 83%, на Луганщині – на 80%.

Також значний спад відбувся в Одеській (80%),Запорізькій (78%), Харківській (61%), Сумській (58%), м. Київ (54%),Чернігівській (53%), Київській (43%) та Житомирській (24%) областях. Спад на 15% зафіксований у Дніпропетровській та Рівненській областях.

Також серед лідерів по сплаті туристичного збору: Закарпаття– 19 млн 471 тис. грн Івано-Франківщина – 17 млн 956 тис. грн та Черкащина – 12млн 555 тис. грн. (рис.2.2).



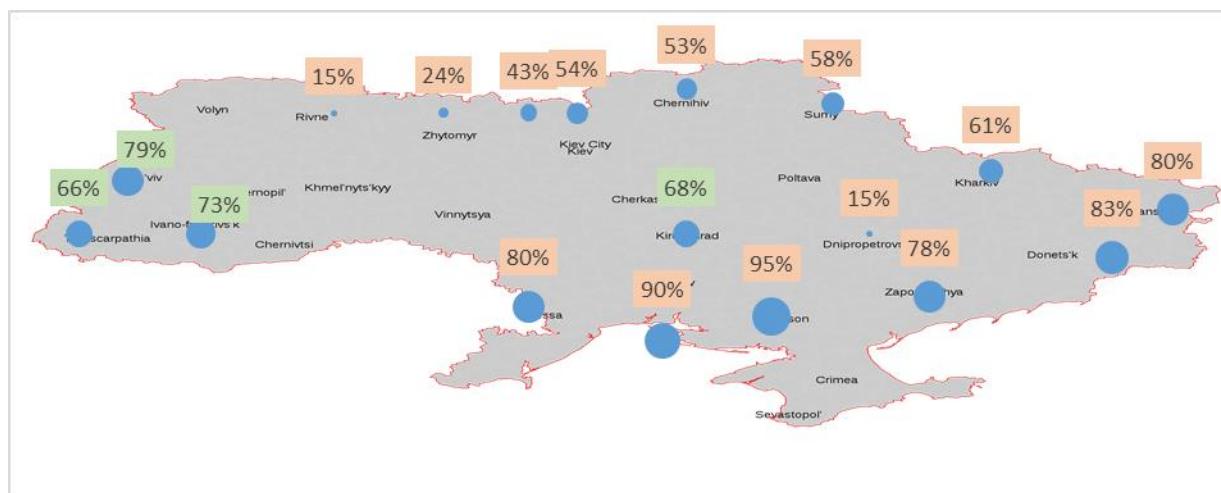


Рис.2.2. Темпи зростання (зеленим), падіння (червоним) обсягів надходження туристичного збору в Україні у 2022 р., %

*Сформовано автором за даними джерел: [28-29]*

Через внутрішню міграцію українців з окупованих та прифронтових територій у більш безпечних регіонах зафіксовано зростання туристичного збору.

Так, лідером по сумі туристичного збору у 2022 році стала Львівщина – 41 млн 430 тис. грн., продемонструвавши приріст у 79% в порівнянні з 2021 роком. Столиця, поповнила свій бюджет на 31 млн 474 тис. грн. Однак в порівнянні з 2021 роком ця сума менша більш ніж удвічі.

Обсяг завантаженості готелів подано на рис. 2.3.

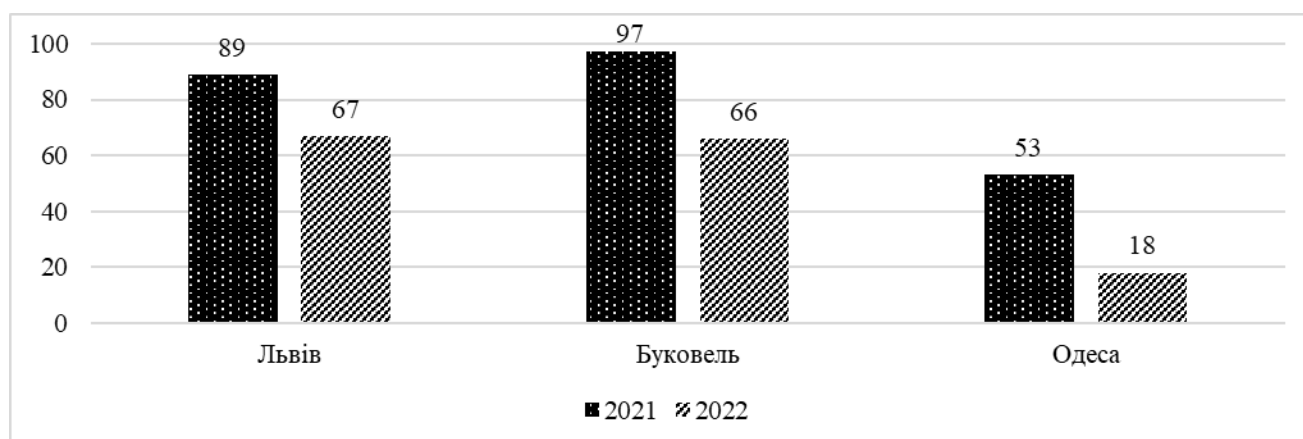


рис.2.3. Обсяг завантаженості готелів в найбільш популярних туристичних містах у 2021-2022 рр., %

*Сформовано автором за даними джерел: [28-29]*

Незважаючи на достатню кількість публікацій з питань розвитку туризму, досі не досліджено, наскільки франчайзинг може бути конкурентоспроможним на українському туристичному ринку і які франшизи наразі пропонують найбільші туристичні агенції в нашій країні.

Франчайзинг тільки починає розвиватися і завойовувати довіру підприємців у сфері туризму. Варто зазначити, що франчайзери також зацікавлені в залученні туристичних агентств до своєї франчайзингової мережі. Однак, як і будь-яка інша підприємницька ініціатива, франчайзинг має свої плюси і мінуси, про що свідчить той факт, що більшість туристичних агентств все ще вважають за краще не належати до мережі і працювати під власним брендом.

Визначимо частку франчайзингових туристичних агентств, які зараз працюють на туристичному ринку, порівняно із загальною кількістю туристичних агентств в Україні (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Частка франчайзингових турагентств на туристичному ринку України на кінець 2021 р.

*Сформовано автором за даними джерел: [28-29]*

З рисунку 2.4 видно, що частка франчайзингових туристичних агентств становить 14,72%, тоді як частка незалежних туристичних агентств - 85,28%. Ця статистика є дещо приблизною, оскільки підрахувати точну кількість

франчайзингових туристичних агентств практично неможливо. Цифра включає франшизи великих туристичних агентств і мереж туристичних агентств, на які припадає приблизно 90% ринку франчайзингових туристичних агентств. Цифра 1 766 туристичних агентств включає франшизи наступних гравців туристичного ринку: TUI, TPG, Tez Tour, Anex Tour, Join Up, Pegas Touristik, Мережа турагентств «Поїхали з нами», Мережа турагентств «Гарячих путівок», «Море Турів», «На канікули», Соната, Феєрія Мандрів, Сільпо Voyage, Tour&Tickets.

Далі варто з'ясувати, як ця кількість франчайзингових агентств розподіляється в основних регіонах України (рис. 2.5).

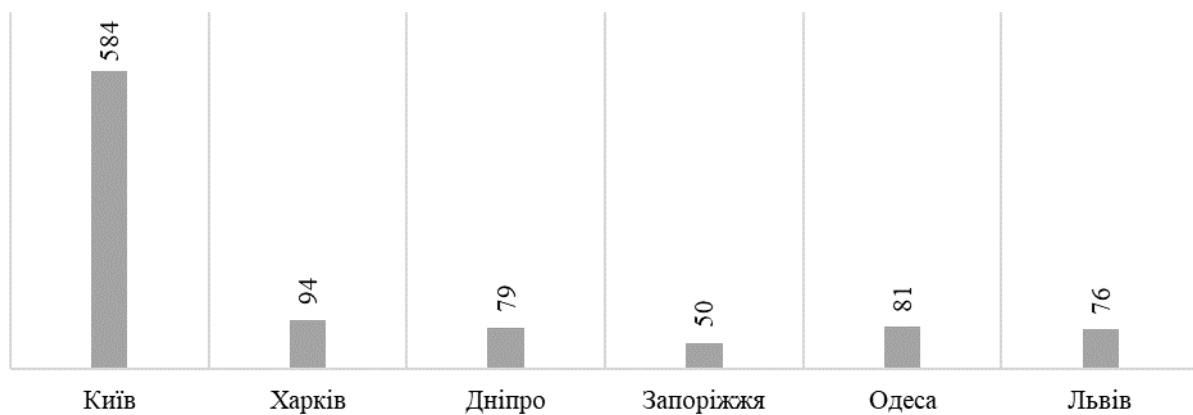


Рис. 2.5. Кількість франчайзингових агентств за регіонами України

*Сформовано автором за даними джерел: [28-29]*

Дані показують, що найбільша кількість франчайзингових туристичних агенцій працює на туристичному ринку Києва (584 туристичні агенції). Інші великі міста України мають приблизно однакову кількість туристичних агентств, але лідером є місто Харків (94 туристичні агенції). Одеса трохи відстає з 81 туристичною агенцією, а Дніпро та Львів - з 79 та 76 франчайзинговими туристичними агенціями відповідно. Серед міст-мільйонників найменше туристичних агентств у Запоріжжі (50). Слід зазначити, що в інших регіонах України налічується 811 франчайзингових туристичних агентств (рис.2.6).

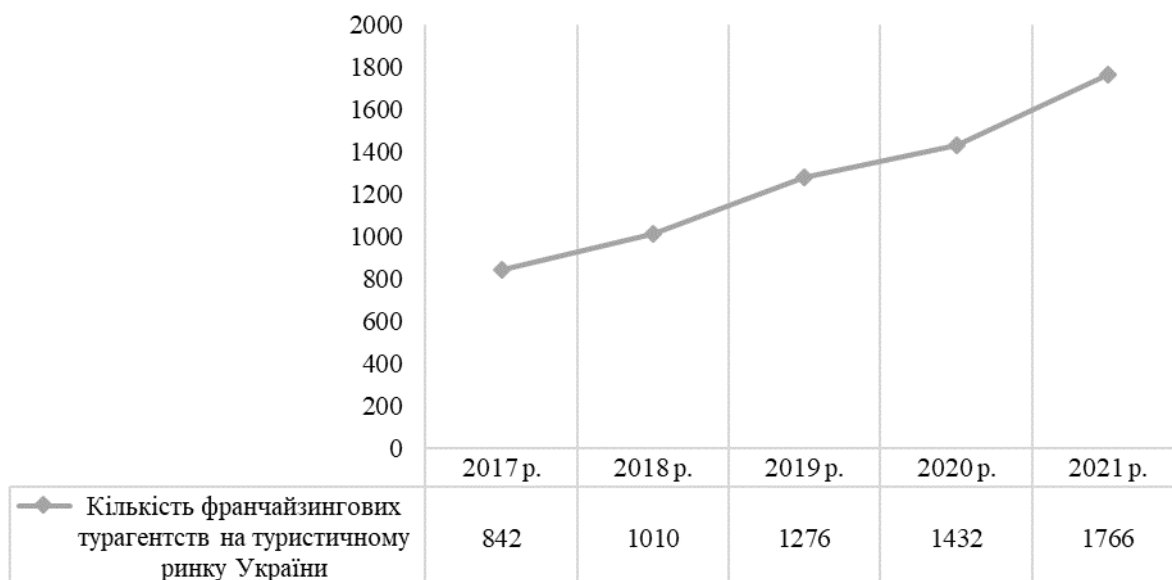


Рис. 2.6. Динаміка кількості франчайзингових турагентств на туристичному ринку України

*Сформовано автором за даними джерел: [28-29]*

Якщо порівняти останні роки - 2017 і 2021 - кількість агентств зросла більш ніж удвічі. Причому щороку приріст цього показника становить щонайменше 150 агентств, а минулого року він становив 334 агентств (рис. 2.6).

Зважаючи на те, що у 2021 році відкривається велика кількість франчайзингових туристичних агенцій, буде цікаво подивитися, як ці зміни проявлятимуться в різні місяці року. Ці показники дозволять відстежити, коли підприємці вважають за краще починати цю діяльність, не забуваючи про те, що туристична галузь дуже чутлива до сезонних коливань.

Як бачимо, найбільші зміни відбуваються безпосередньо перед початком літнього та зимового сезонів. Це березень і квітень навесні та жовтень і листопад восени. Протягом цих двох місяців кількість туристичних агентств змінюється найбільше, що можна пояснити тим, що вигідніше відкрити туристичну агенцію до початку туристичного сезону, ніж у пік сезону, коли конкуренція є вищою. Рисунок 2.7 показує, що певний відсоток франчайзингових туристичних агентств закритися у травні та вересні.

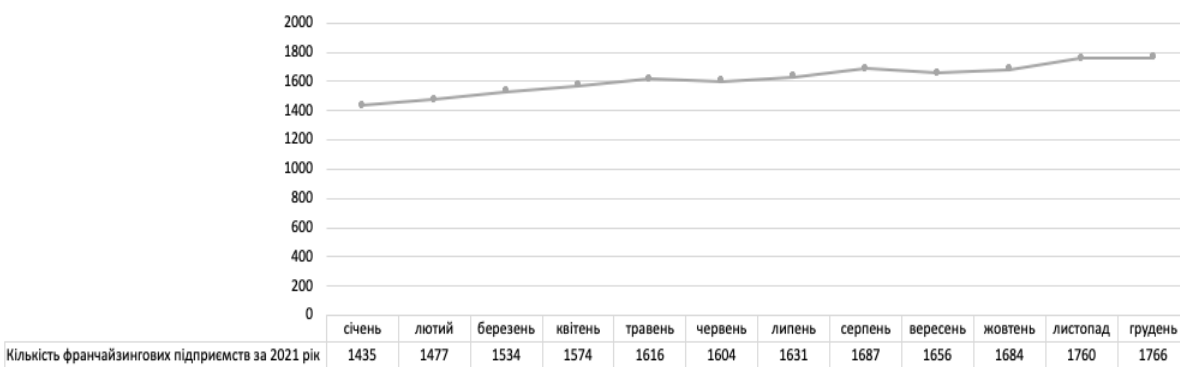


Рис. 2.7. Динаміка зміни кількості франчайзингових підприємств за 2021 рік

*Сформовано автором за даними джерел: [28-29]*

Проаналізувавши динаміку кількості франчайзингових туристичних агентств на українському туристичному ринку, пропонуємо скласти порівняльну таблицю за основними показниками (табл. 2.1).

Таблиця 2.1.-Порівняльна характеристика франчайзингових пакетів основних масових туроператорів України

Туристичний оператор	Паушальний внесок, грн		Роялті	План продажів, чол.	Базова комісія агентства
	Для новачків	Для діючих агентств			
TUI	28000	8000	2000	250	13 %
Апex Tour	23500	13000	1050	250	13 %
Join Up	22000	22000	2000	350	13 %
TUI	16300	16300	1500	80	12 %
Tez Tour	Не приймають	40000	1 % від щомісячного обороту	300	14 %

*Сформовано автором за даними джерел: [28-29]*

Якщо розглянути основні показники діяльності та входження в мережу, (фіксовані платежі (для нових та існуючих агентств), роялті, плани продажів та базові агентські комісії), то ми отримаємо наступну картину. З точки зору паушального внеску, найбільш лояльні умови у TUI, що можна пояснити тим, що компанія постійно намагається збільшити кількість франчайзингових агентств по всій Україні, тому встановила низький поріг для входу. Tez Tour має найвищий відсоток, що відображається на кількості агентств по всій Україні. Всі інші

туроператори нещодавно відкрили достатньо офісів, тому мають збільшені паушальні внески.

Якщо подивитися на розмір роялті, то цифри для різних турагентств майже однакові (1500-2000 грн.). Виняток становить Tez Tour, де щомісячний платіж становить відсоток від обороту турагентства. Щодо плану продажів для Львова, то TUI має найнижчий план продажів, але, ймовірно, найближчим часом збільшить його, оскільки почала активно освоювати місцевий ринок і агентство отримало кілька пропозицій саме від цієї туристичної компанії. Join Up має найвищі тарифи, оскільки має найбільшу кількість напрямків, що вилітають зі Львова. Майже всі туристичні агенції мають однакову базову комісію (13%), окрім TUI, чий початковий пакет включає комісію 12%, та Tez Tour, чия комісія становить 14%, що є найвищою комісією серед опитаних туристичних агенцій. Це пов'язано з тим, що франчайзингові турагенти отримують найвищу комісію серед усіх турагентів, оскільки вони продають лише продукти цього турагента.

Вибір франшизи підприємцем залежить не тільки від фінансової складової франчайзингового пакету, а й від умов, які пропонує оператор потенційним франчайзі, оскільки від цього залежить успіх турагентства. Крім того, в багатьох випадках дуже важливу роль відіграє власна прихильність підприємця до бренду, довіра клієнтів і його репутація на туристичному ринку в цілому.

У рейтингу, складеному провідними експертами інтернет-журналу turprofi.com.ua, перші три місця за кількістю обслужених туристів посіли турагентства Join Up, Anex Tour і TUI (табл. 2.2).

Через відсутність звітів Державної служби статистики України неможливо розрахувати відносну частку ринку окремих компаній. Проте всі ці організації мають тенденцію до зростання кількості туристів, а український туристичний ринок стрімко розвивається.

Таблиця 2.2 - Рейтинг туристичних операторів України за кількістю обслугованих туристів у 2019 - 2021 рр.

№	Туроператор	2019 р.	2020 р.	2021 р.
1.	ANEX Tour	821730	511910	1123538
2.	JoinUP!	1015475	449350	967000
3.	TUI	450000	278538	480029
4.	TPG	420000	81630	280000
5.	TUI	305000	154020	Не відомо
6.	TEZ Tour	260000	Не відомо	305000
7.	Pegas Touristik	152000	102340	Не відомо

*Сформовано автором за даними джерел: [28-29]*

Для отримання результатів опитування "Якій туристичній агенції Ви надаєте перевагу при купівлі туру?" дослідник використав метод експертних оцінок. Респондентами були мешканці Львова, загальною кількістю 240 осіб. Дані опитування представлені в таблиці 2.3 та проілюстровані на рисунку 2.5.

Таблиця 2.3-Рейтинг туроператорів за результатами соціального опитування

№	Туроператор	Абсолютна кількість респондентів (особи)	Відносна кількість респондентів (%)
1.	ANEX Tour	56	23,3
2.	JoinUP!	45	18,8
3.	TUI	54	22,5
4.	TPG	8	3,3
5.	TUI	43	17,9
6.	TEZ Tour	21	8,8
7.	Pegas Touristik	13	5,4

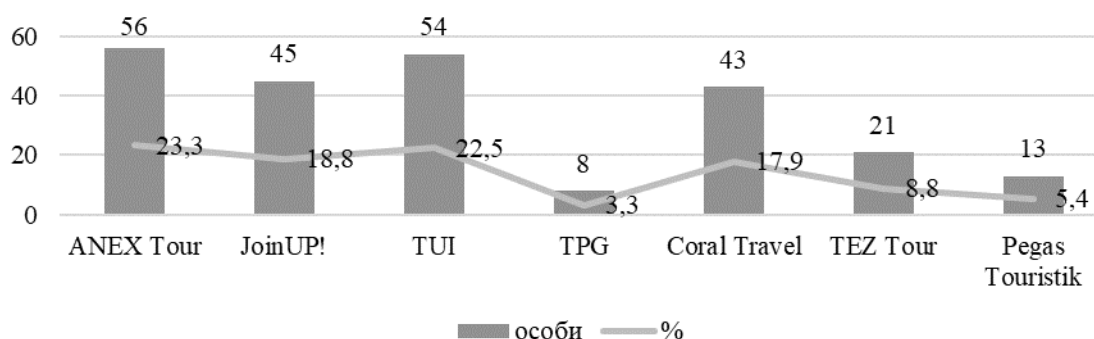


Рис. 2.8 - Рейтинг туроператорів за результатами соціального опитування  
Сформовано автором за даними джерел: [28-29]

Як показано на рисунку 2.8, Anex Tour та TUI лідирують у виїзному туризмі, їхніми послугами скористалися 23,3% та 22,5% туристів відповідно. На другому місці Join UP та TUI, послугами яких скористалися 18,8% та 17,9% туристів відповідно. На останньому місці - державна туристична агенція TPG, послугами якої користуються лише 3,3% споживачів. На основі аналізу динаміки кількості франчайзингових туристичних агентств за різними показниками можна зробити загальний висновок, що цей вид бізнесу сьогодні є дуже популярним, що підтверджується динамікою зміни кількості франчайзингових туристичних агентств в Україні за останні роки. Ця тенденція збережеться і надалі, оскільки це один з найкращих способів залишатися конкурентоспроможним на висококонкурентному туристичному ринку. Через велику кількість туристичних агентств зникає поняття якісного обслуговування клієнтів. У цьому випадку франчайзинг - це можливість для клієнтів отримати високий рівень обслуговування, який вони не можуть отримати від незалежної туристичної агенції, а також гарантія власної безпеки та надійності, особливо враховуючи, що останнім часом виникло багато проблемних ситуацій, коли туристичні агенції продемонстрували свою некомпетентність.

Тому можна стверджувати, що франчайзинг буде продовжувати розвиватися і його частка на українському туристичному ринку буде збільшуватися з кожним роком.



## 2.2 Загальна характеристика діяльності туристичного оператора «TUI»

TUI є частиною TUI Group, найбільшої в світі групи туристичних агентств, утвореної в 2014 році в результаті злиття двох холдингових компаній, «TUI TRAVEL PLC» у Великобританії і «TUI A» в Німеччині. TUI Group - одна з найуспішніших компаній у світі, яка обслуговує понад 50 мільйонів клієнтів на рік і пропонує відпочинок у 180 країнах світу. До складу TUI Group входять:

1. Мережа туристичних агентств;
2. Туристичні агентства;
3. Готелі - «RIU» , «Club Magic Life», «Suntopia», «Iberotel», «Robinson Club», «Sol Y Mar Club», «Coral Sea», «Jaz Resort» та багато інших (всього 300);
4. Круїзні лайнери (14);
5. Авіакомпанії з найбільшим чартерним флотом в Європі (6 літаків);
6. Літаки (130).

Загальна характеристика групи компаній «TUI GROUP» наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Загальна характеристика групи компаній «TUI GROUP»

Показник	Характеристика
Тип	Акціонерне товариство
Рік заснування	1923 («Preussag AG»); 2002 («TUI AG»)
Розташування	Німеччина: Ганновер
Ключові фігури	Фрідріх Юссен – Головний виконавчий співдиректор; Пітер Лонг – Головний виконавчий співдиректор
Галузь	Туризм, індустрія гостинності
Продукція	Круїзні лінії і готелі, чартерні і регулярні пасажирські авіакомпанії, пакетні тури
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	196981
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	101265
Витрати на організацію турів, тис.грн	304103
Доходи від реалізації турів, тис. грн.	341945
Дочірні компанії	«Naparag-Lloyd Express», «AeroLyon», «Naparag-Lloyd Flug», «TUI Finland», «First Choice»
Сайт	<a href="https://www.tuigroup.com/de-de">https://www.tuigroup.com/de-de</a>

Станом на січень 2021 року акціонерами компанії є: 1. 23% - Олексій Мордашов; 2. 3% - Riu; 3. 67% - інституційні інвестори; 4. 7% - приватні інвестори. Компанія має понад 3 000 офісів продажів у Європі та отримала кілька престижних міжнародних туристичних нагород. У компанії працює понад 76 000 осіб у 130 країнах світу. Штаб-квартира компанії є в Німеччині, її акції котируються на Лондонській фондовій біржі та входять до індексу FTSE 100.

"TUI Travel PLC" - провідна світова туристична компанія. До групи входять понад 240 брендів, серед яких туристичні агентства, круїзні компанії, авіакомпанії та готельні мережі. Компанія була утворена в 2007 році шляхом злиття двох туристичних компаній - TUI Tourism і First Choice Holidays. TUI Travel PLC більш ніж на 55 відсотків належить TUI AG. Група обслуговує близько 50 мільйонів туристів і працює у 180 країнах світу.

Дочірні компанії «TUI» розташовані в Болгарії, Андоррі, Чехії, Єгипті, Фінляндії, Франції, Грузії, Хорватії, Індії, Ізраїлі, Йорданії, Китаї, Шрі-Ланці, Кіпрі, Сербії, Португалії, Словаччині, Іспанії, Швейцарії, Таїланді, Туреччині, Україні, Об'єднаних Арабських Еміратах, Великобританії та Сполучених Штатах. Структура групи TUI показана на рисунку 2.9.

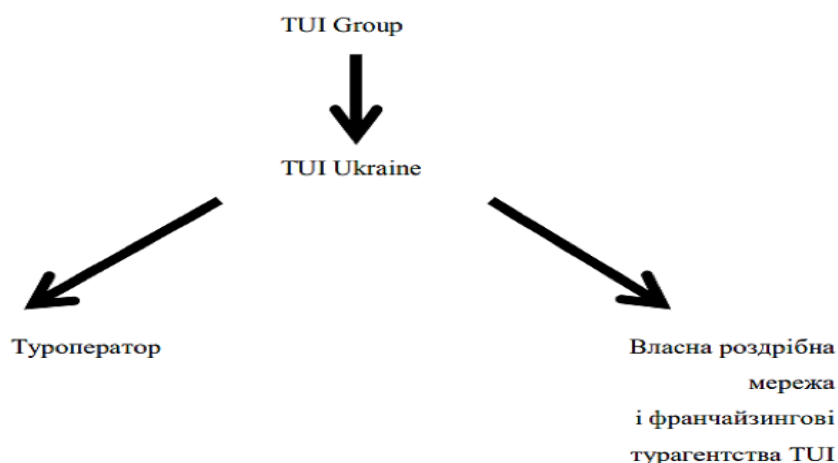


Рис. 2.9. Структура групи компанії «TUI GROUP»

*Сформовано автором*

Туристична агенція TUI входить до складу TUI Group, однієї з найпопулярніших компаній серед туристів в Україні, яка об'єднує мережу туристичних агентств і бюро подорожей. TUI була заснована в 2009 році на базі української компанії "Вояж Київ" і європейської мережі туристичних агентств «Галопом по Європах». У 2013 році компанія об'єдналася з Turtess Travel, що дозволило їй зайняти лідируючі позиції на українському ринку як найбільшому комплексному туристичному агентству.

Компанія спеціалізується на міжнародному туризмі і пропонує відпочинок на кращих світових курортах і в кращих готелях Болгарії, Єгипту, Тунісу, Іспанії, Кіпру, Туреччини, Греції, Індії, Таїланду, Індонезії, Андорри, Китаю, ОАЕ, Мексики, В'єтнаму, Куби і Кенії. Такий широкий вибір маршрутів дозволяє кожному клієнту вибрати саме те, що підходить йому за ціною і набором послуг.

Туристичні агентства організують групові, індивідуальні, корпоративні, спортивні та VIP-тури, сімейні, екскурсійні, гірськолижні, молодіжні та інші види відпочинку, а також дорогі ексклюзивні тури.

Туристичні агенції TUI мають наступні характеристики:

1. Надійність, яку обіцяє компанія:

- Фінансова стабільність: це один з провідних туроператорів в Україні з мережею турагентств і туроператорів;

- Співпраця з перевіреними партнерами: при виборі готелю якість і оперативність обслуговування, рівень безпеки перевіряються самими співробітниками;

- Ексклюзивні пропозиції: туристична агенція фокусується на наданні клієнтам ексклюзивних послуг, які не пропонують інші туристичні агенції.

2. Міжнародні стандарти обслуговування: на всіх етапах обслуговування клієнтів TUI пропонує європейські стандарти і високий рівень сервісу.

3. Найкраще співвідношення ціни та якості.

4. 24-годинне обслуговування клієнтів.

В таблиці 2.5 наведено функціональні обов'язки та розподіл функцій управління всередині підприємства [20, с. 66]. TUI має ієрархічну організаційну

структуру через велику кількість співробітників. Перевагами такої організаційної структури управління є:

1. Створення простих і зрозумілих комунікаційних зв'язків;
2. Єдність і чіткість управління;
3. Узгодженість дій менеджерів, оперативність у прийнятті рішень;
4. Персональна відповідальність керівників за кінцеві результати своєї діяльності.

Таблиця 2.5 - Аналіз розподілу функцій управління в середині туристичного оператора «TUI»

Назва підрозділу	Функції, що виконує підрозділ
Відділ діловодства і контролю	Основними завданнями цього відділу є управління людськими ресурсами, управління чисельністю працівників та виконанням посадових інструкцій, проведення оцінок, підбір персоналу, аналіз плинності кадрів, розвиток корпоративної культури.
Юридичний відділ	Основною функцією цього відділу є організація правової роботи з метою забезпечення правильного застосування та дотримання керівниками та працівниками вимог законів і нормативно-правових актів при виконанні ними своєї роботи та службових обов'язків.
Відділ бухгалтерії	Ведення бухгалтерського обліку матеріальних цінностей, фінансових ресурсів та персоналу, забезпечення нарахування та перерахування платежів до державного бюджету, платежів до Державного пенсійного фонду, Фонду соціального страхування, Фонду оплати праці та Фонду зайнятості.
Відділ матеріально-технічного забезпечення	Ведення обліку наявних матеріальних ресурсів, переміщення активів компанії, зберігання, відвантаження, приймання, підготовка планів поставок та оптимальне планування для скорочення логістичних операцій.
Відділ маркетингу	Розробка планів рекламних кампаній з використанням різних маркетингових інструментів. Співпраця з бізнес-партнерами, консультантами та експертами.
Відділ бронювання	Основними завданнями цього відділу є бронювання готелів та транспорту.
Туристичний відділ	Розробка та підготовка туристичних маршрутів, контроль за виконанням усіх послуг, перелічених у туристичній програмі, розгляд нових видів послуг та вказівок щодо підвищення якості туристичних послуг, координація роботи з керівництвом, туристичними програмами, асистанс.
Відділ регулярних перевезень	Бронює та продає всі міжнародні та внутрішні квитки, планує виписки ел. документів, замовляє бортове харчування та керує ланцюжками рейсів
Відділ з розвитку туристичної діяльності	Він відповідає за аналіз нових подій на туристичному ринку, розробку інноваційних продуктів, тестування нових турів, перевірку якості існуючих турів за допомогою промо-турів та забезпечення достовірності інформації про тури, що пропонуються компанією.

*Сформовано автором*

Всі структурні підрозділи TUI тісно пов'язані між собою та активно співпрацюють у своїй роботі. Завдяки чітко визначеним корпоративним цілям та організованій роботі окремих структурних підрозділів, TUI є однією з найпопулярніших туристичних агенцій в Україні.

## **2.3 Аналіз господарської діяльності турагентства «ТУІ» та запровадження міжнародного досвіду використання франчайзингу**

ТУІ дуже цікавиться туристичною спільнотою і бере участь у всіх важливих туристичних заходах. Двічі на рік, навесні та восени, компанія публікує каталог, в якому представлені основні продукти поточного туристичного сезону. Ми маємо постійних ділових партнерів у багатьох містах України.

Мережа туристичних агентств ТУІ організовує різні форми туризму. Компанія займається наступними видами туризму

- Внутрішній туризм. Це потік людей, які подорожують в межах країни без проживання з туристичною метою. Платіжним засобом залишається національна валюта, а засобом спілкування - рідна мова туриста. Такі поїздки відносно легко організувати.

- Міжнародний туризм. Включає поїздки осіб, які виїжджають за межі країни проживання з туристичною метою. Перетин кордонів вимагає певних процедур, включаючи видачу паспортів і віз, митний, валютний і медичний контроль. Ці правила запроваджуються країнами для запобігання нелегальній імміграції, міжнародному тероризму, торгівлі наркотиками, проституції тощо, а також для забезпечення фіксованої процедури в'їзду та виїзду.

- Рекреаційний туризм. Рекреаційний туризм є найпопулярнішим видом туризму в багатьох країнах. Іноземні туристи подорожують до Іспанії, Італії, Франції та Австрії переважно з цією метою. Рекреаційний туризм характеризується короткою тривалістю подорожі, невеликою кількістю міст, включених до маршруту, та широким спектром видів транспорту.

Це пов'язано з містами, включеними в маршрут, і широким використанням повітряного транспорту, особливо чартерних рейсів.

- Екскурсійний туризм. Цей вид туризму не включає в себе подорожі та огляд визначних пам'яток. Це форма дослідження та відпочинку, яка слугує для

розширення кругозору та інтелекту. Одним з видів екскурсійного туризму є автомобільний туризм. Порівняно з іншими видами транспорту, подорожі автомобілем та автобусом надають набагато більше освітніх можливостей для туристів.

- Пізнавальний (туристичний) туризм. Цей вид туризму включає в себе оглядові поїздки та екскурсії. Подорожі як форма пізнання та відпочинку допомагають розширити кругозір та розвинути інтелект. Одним з видів туризму є автомобільний туризм. Порівняно з іншими видами транспорту, подорожі автомобілем та автобусом пропонують туристам більше можливостей для дослідження.

- Професійно-діловий туризм. До цього виду туризму відносяться поїздки з діловими цілями. Життя в сучасному цивілізованому суспільстві викликає необхідність міжнародних контактів. Поїздки представників ділових кіл останнім часом стали носити масовий характер.

- «Шоп-тури». Метою поїздок за кордон є придбання споживчих товарів для перепродажу (взуття, трикотаж та інші товари в Туреччині, Італії, Португалії та Сирії, текстиль в Індонезії, хутро в Греції та Аргентині, меблі в Польщі та Італії, телерадіопродукція в ОАЕ, автомобілі в Німеччині, Швеції та Нідерландах).

- Пригодницький туризм - це вид відпочинку, який передбачає не лише перебування в привабливих місцях, а й незвичні заняття ("королівське полювання", "пошук піратських скарбів" тощо). Пригодницький туризм поділяється на кілька видів [17-20]:

- 1) Трекінгові експедиції;
- 2) Сафарі (полювання, риболовля, ловля метеликів тощо).
- 3) Морські круїзи (яхтинг).

- Релігійний туризм (паломництво) користується великим попитом і популярністю. Існують різні види релігійного туризму:

- 1) Паломництво (відвідування святих місць для поклоніння реліквіям);
- 2) Освітні поїздки (для ознайомлення з релігійними пам'ятками, історією релігії та релігійною культурою).
- 3) Наукові поїздки (наприклад, поїздки істориків та інших експертів, які займаються релігійними питаннями).

Окремої уваги заслуговує надання комплексних туристичних послуг для VIP-персон, що передбачає вищий рівень сервісу (і підвищену ціну). Наприклад, це можуть бути імміграційні та митні формальності в аеропорту, трансфери на лімузинах до спеціальних номерів підвищеного комфорту, урочисті зустрічі в готелях, розміщення в президентських апартаментах, організація зустрічей та заходів.

Стабільний фінансовий стан туристичного агентства підтверджується показниками, наведеними в таблиці 2.6 та на рисунку 2.10.

Таким чином, розрахувавши динаміку показників діяльності TUI за період 2019-2021 рр., можна зробити наступні висновки: у 2021 році, зокрема, зменшився чистий прибуток компанії від реалізації туристичних послуг, що пов'язано зі зниженням туристичної активності, спричиненої пандемією коронавірусу та економічною кризою через нестабільну економічну та політичну ситуацію в країні.

Загалом витрати на виробництво та реалізацію послуг у 2021 році зросли, що відображає збільшення витрат на придбання матеріалів, необхідних для комплектації туристичних товарів чи послуг протягом звітного періоду.

Крім того, туристичні агенції були змушені виплачувати компенсації та скорочувати кількість авіарейсів, що призвело до значних витрат.

Таблиця 2.6 - Динаміка основних показників ефективності діяльності ТА  
«ТУІ» за 2019- 2021 рр., тис.грн.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Абсолютне відхилення, тис. грн		Відносне відхилення, %		Темпи росту/спаду, %	
				2020 р. / 2019 р.	2021 р. / 2020 р.	2020 р. / 2019 р.	2021 р. / 2020 р.	2020 р. / 2019 р.	2021 р. / 2020 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	208746	246644	176981	37898	- 69663	118,2	71,8	18,2	-28,2
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	88159	100952	111265	12793	10313	114,5	110,2	14,5	10,2
Чистий фінансовий результат (прибуток)	13187	18252	4277	5065	-13975	138,4	76,6	38,4	23,4

Сформовано автором



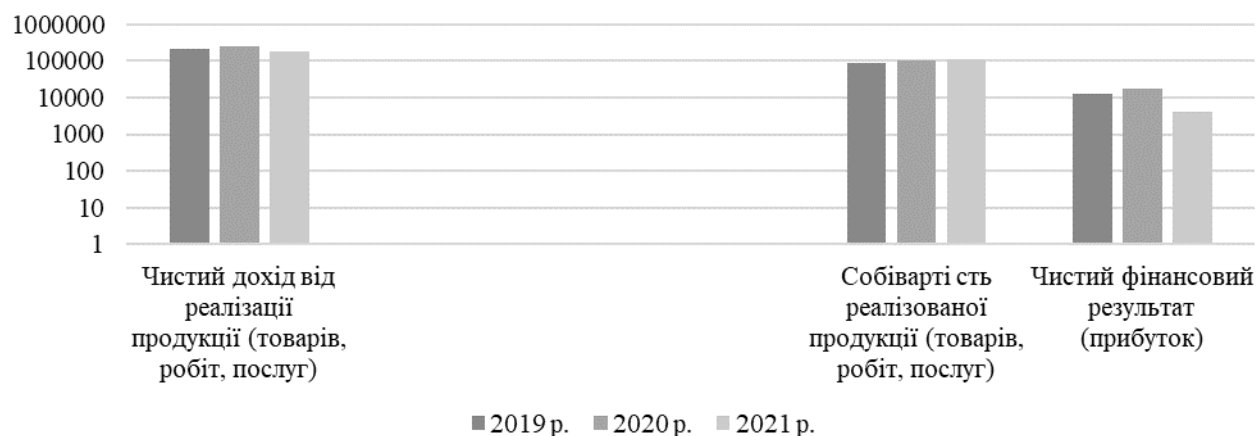


Рис. 2.10. Динаміка основних показників ефективності діяльності «ТUI» за 2019- 2021 рр., тис.грн

*Сформовано автором*

У 2020 році в порівнянні з 2019 роком збільшився прибуток. Абсолютна величина збільшення становить 5065 тис. грн. Однак у 2021 році цей показник зменшився, абсолютне відхилення становить 13975 тис. грн. Якщо вчасно не вирішити ситуацію, що склалася, підприємство продовжуватиме зазнавати зростаючих збитків, що в майбутньому може призвести до банкрутства та повної ліквідації підприємства.

Основною метою аналізу фінансового стану є своєчасне виявлення та усунення недоліків у фінансовій діяльності підприємства та пошук шляхів зміцнення фінансового стану і платоспроможності підприємства. У ринкових умовах питання платоспроможності набуває особливого значення. Для оцінки платоспроможності розраховуються такі показники, як коефіцієнти покриття, термінової ліквідності та абсолютної ліквідності (табл. 2.7).

З таблиці видно, що миттєва ліквідність знаходиться в нормальному діапазоні (вище 0,7-0,8), але її значення значно знизилось наприкінці періоду.

Що стосується абсолютної ліквідності, то вона знаходиться в межах норми (вище 0,1-0,2), але також знизилася.

Таблиця 2.7 -Аналіз платоспроможності ТА «ТУІ» за 2019- 2021 рр.

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Відхилення 2021р. до 2019р.
Поточні активи, тис. грн	198663	319855	240934	42271
Поточні зобов'язання, тис. грн.	171527	282484	203316	31789
Коефіцієнт покриття	1,158	1,132	1,131	-0,027
Грошові кошти, тис. грн.	80178	61929	54920	-25258
Запаси, тис. грн.	748	718	705	-43
Товари, тис. грн.	186	180	114	-72
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,735	1,058	0,473	-0,262
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,467	0,219	0,119	-0,348

*Сформовано автором*

Прибуток є метою і результатом господарської діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, що забезпечує йому умови для широкого відтворення і слугує критерієм ефективності підприємницької діяльності. Для оцінки прибутку як результату господарської діяльності доходи порівнюють з витратами. Результат виражається як різниця позитивних або негативних величин. Позитивне значення - це прибуток, а негативне - збиток. У випадку збитковості сума змінних витрат не повинна перевищувати виручку від усіх видів діяльності. У такому випадку туристичне підприємство має бути закрите або перепрофільоване. Критерієм закриття є ситуація, коли чистий дохід від реалізації туристичних продуктів менший або дорівнює сумі змінних витрат.

Для визначення ефективності бізнесу розраховується норма прибутку як відношення чистого прибутку, отриманого бізнесом за певний рік, до його загальних витрат (використаного капіталу). Чистий прибуток визначається як різниця між бухгалтерським прибутком і сумою податку на прибуток. Бухгалтерський прибуток розраховується як різниця між загальним доходом і

загальними витратами. Це основа стратегічного фінансового менеджменту для забезпечення фінансової стійкості туристичної фірми.

Управління туристичною фірмою - це процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для досягнення стійких і якісних фінансових результатів. З цією метою планування поділяється на три фази: вивчення поточного стану бізнесу, визначення цілей майбутньої діяльності та розробка конкретних стратегічних, тактичних та оперативних планів дій для досягнення поставлених цілей.

Об'єктами планування туризму є регіони, території, транспортні послуги та послуги розміщення, розважальні заходи та екскурсії. Зважаючи на фінансову складову туристичної діяльності, їх можна згрупувати під назвами "туристичні продукти" або "ринок туристичних послуг". Планування інвестицій у різні сегменти туристичного ринку на основі майбутніх витрат і доходів пов'язане з певним ступенем невизначеності. Фактор невизначеності, пов'язаний з плануванням діяльності туристичного оператора, необхідно оцінювати з метою мінімізації впливу несприятливих умов, які можуть виникнути в майбутньому. У бізнес-плануванні туристичного оператора під ризиком розуміють певний ступінь ймовірності втрати бізнесу клієнтів, недоотримання доходів або виникнення додаткових витрат під час реалізації проекту. Існує взаємозв'язок між рівнем ризику та прибутковістю, і загалом інвестиції, які, як очікується, матимуть високу прибутковість, неминуче несуть високий рівень ризику [7-10].

TUI працює на ринку виїзного туризму близько п'яти років, як у сфері брокерського продажу готових туристичних продуктів, так і в сфері туристичних агентств з підготовки та подальшого продажу турів. В останні роки доходи компанії знижуються, тому виникла необхідність у науковій оцінці сегмента туристичного продукту.

Для аналізу зовнішньоекономічної діяльності компанії ми розділили її на такі сегменти: елітний, лікувально-оздоровчий, культурно-пізнавальний, професійно-діловий, спортивно-розважальний туризм.

Елітний відпочинковий туризм в основному включає індивідуальні тури з високим рівнем цін та високими вимогами до якості обслуговування. Більшість таких турів - до екзотичних країн та островів, але є також клієнти, які прагнуть розкішного відпочинку в Європі, Туреччині та Єгипті.

До оздоровчо-рекреаційного відпочинку включаються подорожі з метою зміцнення здоров'я, відпочинку та лікування, а також відпочинок на пляжних, кліматичних та спа-курортах. Поїздки з лікувальною метою, як правило, індивідуальні, тоді як поїздки з рекреаційною метою можуть бути сімейними або груповими (наприклад, діти, профспілки).

Культурно-пізнавальні поїздки - це тури та екскурсії з метою вивчення та ознайомлення з історичними та архітектурними пам'ятками. Місця, які відвідують під час таких турів, можуть бути різними, але найчастіше це Італія, Іспанія, Чехія та Франція. Культурно-екскурсійні тури - це переважно групові тури (бюджетні тури), які є відносно недорогими. Професійний та діловий туризм включає подорожі з діловими цілями, симпозіуми, семінари та конференції (науковий туризм). До цієї категорії також належить навчання за кордоном (освітній туризм) та працевлаштування за кордоном в Україні.

Останніми роками популярними стали шопінг-подорожі (купівля дизайнерського одягу за низькими цінами) та корпоративні подорожі (різноманітні поїздки для працівників компанії).

В епоху урбанізації та комп'ютеризації особливого значення набуває спортивний туризм. Він включає в себе екстремальні тури, пригодницькі подорожі, тобто яхтинг, сафарі, експедиції та подорожі на гірські вершини, лижні тури, рафтинг та інші види фізично складних і адреналінових подорожей.

Розважальний туризм - це подорожі для отримання культурного досвіду та відвідування тематичних розважальних місць; до них відносяться Монте-Карло, Лас-Вегас, Сан-Дієго та інші місця, де відпочинок коштує недешево. Існують також "дешеві" місця, такі як аквапарки в Угорщині та Словаччині і Діснейленд у Франції та Німеччині. Одним із видів розважального туризму є також різноманітні фестивалі, концертні тури відомих зірок популярної музики, футбольні матчі та інші змагання. Для аналізу діяльності туристичних агентств у розрізі різних сегментів виїзного туристичного продукту та рекомендацій щодо диверсифікації використаємо таблиці 2.8 та 2.9, які автор склав на основі фінансової звітності компанії TUI.

Таблиця 2.8 -Динаміка витрат на організацію турів ТА «TUI»  
за 2018 - 2021 рр., тис. грн.

Види турів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Пізнавальні тури	321919	89658	63905	222610
Оздоровчий відпочинок	43500	47323	47200	46096
Спортивний туризм	3327	4071	5666	4534
Діловий туризм	8513	22032	25155	15358
Елітний відпочинок	15643	4170	4995	3545
Розважальні тури	7205	2269	9002	11960
Всього	400107	169523	155924	304103

*Сформовано автором*

Таблиця 2.9 -Динаміка доходів від реалізації турів ТА «TUI»  
за 2018– 2021 рр., тис. грн

Види турів	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Пізнавальні тури	413724	120640	107235	232496
Оздоровчий відпочинок	64275	52419	65051	50879
Спортивний туризм	7160	9362	9196	11115
Діловий туризм	16647	24206	33094	17941
Елітний відпочинок	36008	11173	14239	13815
Розважальні тури	17915	14482	13152	15699
Всього	555727	232283	241967	341945

*Сформовано автором*

Прибутковість та рівень ризику фінансової діяльності туристичного підприємства визначається наступним чином:

$$\Pi = 1 - \frac{\text{ЧВ}}{\text{ЧД}} \quad (2.1)$$

Виходячи з даних таблиці вище та формули, ми отримуємо наступні результати. Прибуток від надання туристичних послуг ТА "TUI" має дохідність 26,5% та ризик 13%.

Для більш детального аналізу розглянемо показники різних видів туристичних продуктів. Частка культурно-пізнавального туризму становить 29,6%, ризиковість - 7,1%, а середня прибутковість за 4 роки - 24,8%.

Лікувально-оздоровчий туризм має частку 23,8%, ризик 7,3% і середню прибутковість 27,7% за аналізований період.

На спортивний туризм припадає 10,9% загального доходу, ризик продукту 15,7%, а середня дохідність за шість років - 37,6%.

Частка професійного та ділового туризму становить 8,1%, ризикованість сектору - 14,9%, а середня дохідність за 6 років - 23,9%.

На елітний туризм припадає 17,5% доходів, ризикованість сектору становить 12,3%, а середня прибутковість за період - 37,1%.

Розважальний туризм становить 10,1% загального прибутку, ризикованість сектору - 7,4%, а середня прибутковість за шість років - 28,9%.

На початку 20-го століття В. Парето, видатний італійський економіст, розробив новий метод пошуку оптимального стану системи. Згідно з Парето, існує декілька оптимальних станів, головною умовою яких є те, що значення кожного окремого критерію, який описує стан системи, не може бути покращено без погіршення становища інших елементів [15].

Відповідно до критерію Парето максимальної прибутковості, оптимальним напрямком для міжнародної діяльності компанії є спортивний туризм. За критерієм найменшого ризику оптимальними є культурно-пізнавальні тури.

На основі аналізу роботи TUI можна припустити, що для досягнення більш високих прибутків і зниження рівня ризику необхідно переглянути політику

компанії в частині видів турпродуктів, оскільки високоприбуткові тури становлять незначну частину від загального прибутку компанії.

Аналіз результатів дослідження щодо оптимального портфеля ТА "TUI" у сфері виїзного туризму показує, що найбільш ризикованим сегментом діяльності компанії є спортивний туризм, у зв'язку з тим, що на цей вид відпочинку суттєво впливають природні умови: відсутність снігу взимку, холод влітку тощо.

Для отримання більших доходів і зниження фінансових ризиків компанії повинні проводити активні маркетингові впровадження з продажу культурно-пізнавальних і розважальних турів. Ці сектори бізнесу є найменш вразливими через відносно низькі витрати та менталітет більшості громадян України. Проте зміна структури турпродукту потребує значних матеріальних та інших витрат і треба підходити з розумом.

Тому з метою підвищення рентабельності та зниження рівня ризику оцінка економічних показників основних галузей діяльності туристичної компанії «TUI» є складною задачею. Ми бачимо, що отримані результати з метою диверсифікації туристичних продуктів фактично застосовуються до методу розвитку.

Організація аналізу досвіду зарубіжних туристичних компаній, які працюють з франшизою, включає кілька ключових етапів. Нижче наведено кроки, які потрібно врахувати при цьому процесі:

1) визначення мети аналізу: визначити конкретні цілі та завдання аналізу. Наприклад, ми можете дізнатися про стратегії маркетингу, управлінські практики, систему підтримки франчайзингу тощо;

2) вибір об'єктів аналізу: визначити туристичні компанії, які є успішними в роботі з франшизами і відомі своїми інноваційними підходами;

3) збір інформації: здійснювати звітний аналіз опублікованої інформації, включаючи веб-сайти компаній, їх прес-релізи, фінансові звіти, публікації та інтерв'ю з представниками;

4) контакт із представниками компаній: встановити зв'язок з представниками обраних компаній для отримання додаткової інформації та можливості обговорення їхнього досвіду;

5) аналіз ключових аспектів: детально розглянути такі аспекти, як стратегія розвитку, підтримка системи, маркетингові підходи, управління якими та інші фактори, які можуть бути виготовлені для вашого аналізу;

6) порівняльний аналіз: порівняти знайдені дані з досвідом власної компанії, визначте схожість і відмінність, а також те, що можна застосувати у вашому випадку;

7) визначення кращих практик: визначити кращі практики, які можна взяти на основі впровадження власної системи франшизи;

8) розробка плану впровадження: на основі аналізу розробити конкретний план впровадження нових ідей та стратегій;

9) оцінка ризиків: визначити можливості ризиків та стратегії розроблення для їхнього управління;

10) впровадження та моніторинг: реалізувати заплановані зміни та систематично відстежувати їх ефективність.

Цей процес допоможе вам глибше зрозуміти, які практики можна взяти за основу для розвитку та удосконалення, допоможуть наочно відобразити дані (рис.2.11; 2.12).

Як бачимо з побудованих діаграм обсяг продажів найбільший в США у підприємств, що використовують франшизу в ресторанному бізнесі (76516121тис.дол.), далі роздрібна торгівля нехарчовими товарами (28642588тис.дол.) і готельний бізнес (23864231тис.дол.); середній обсяг продукту на одне підприємство припадає на готельний бізнес, підприємства торговельного обладнання та фірми з надання послуг на працевлаштування.



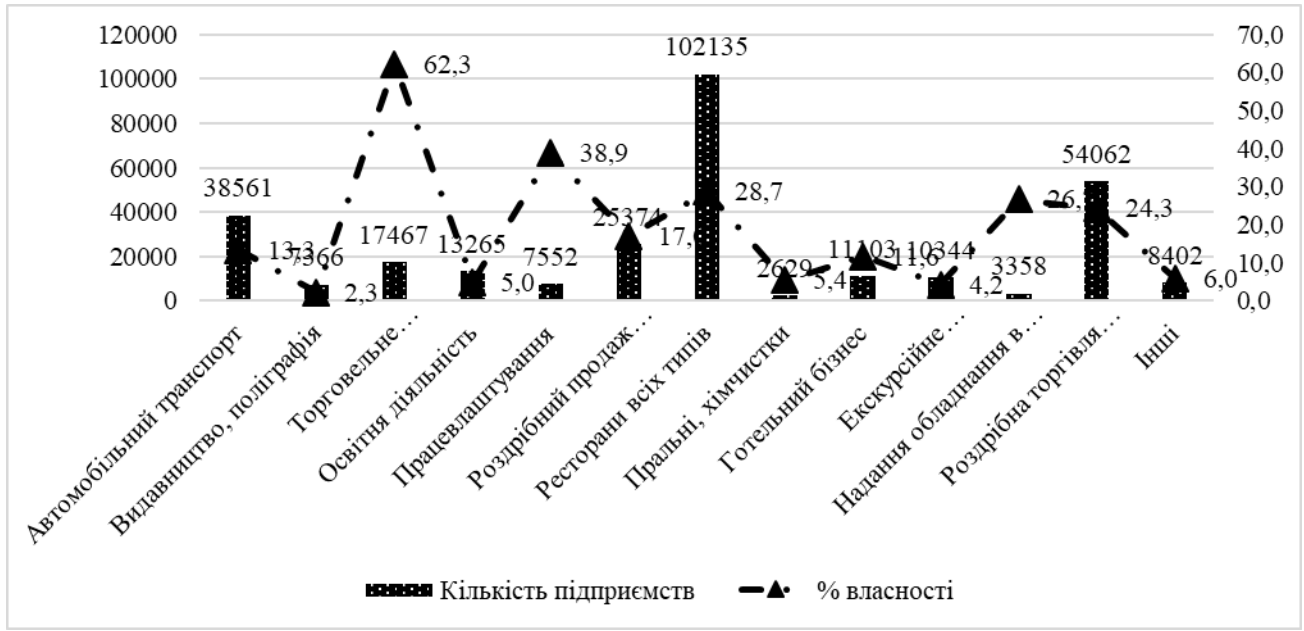


Рис. 2.11. Кількість підприємств, що використовують франчайзинг, у різних галузях США та їх питома вага у загальній кількості підприємств галузі, одиниць та %

*Сформовано автором*

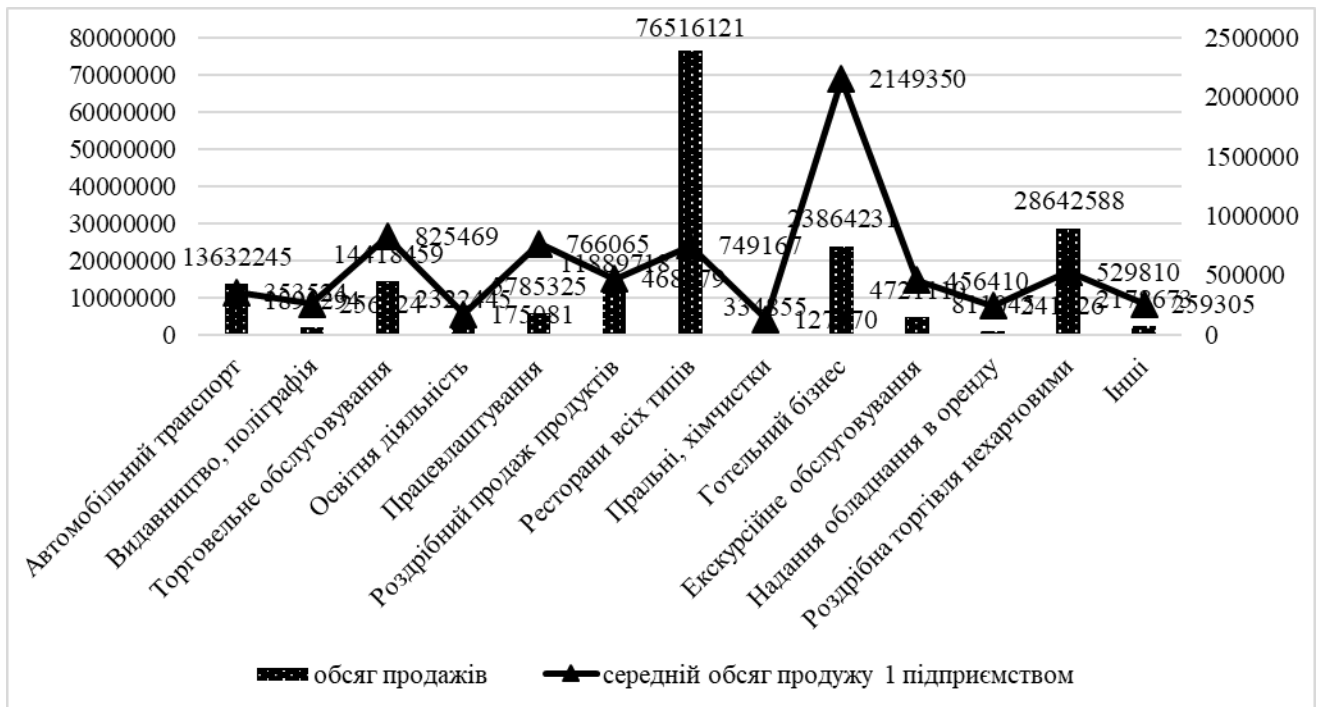


Рис. 2.12. Загальний по галузі та середній обсяг продажів одним підприємством, що використовує франчайзинг у США, тис. дол.

*Сформовано автором*

Частка обсягу продажу підприємствами, що використовують франчайзинг, в загальному обсязі продажу в галузі, як показує рис. 2.13 також досить цікаві.

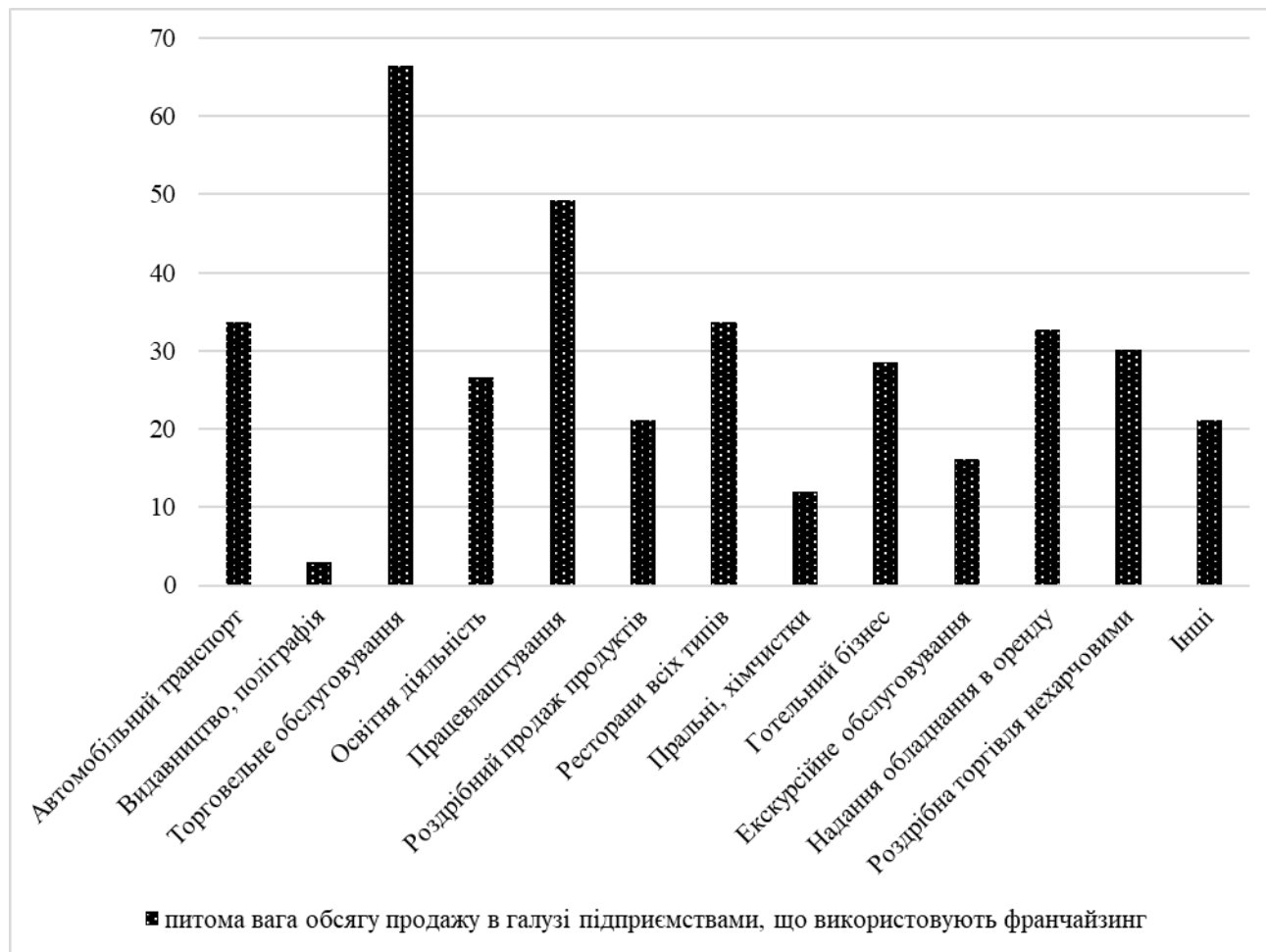


Рис. 2.13. Частка обсягу продажу підприємствами, що використовують франчайзинг, в загальному обсязі продажу в галузі, %

*Сформовано автором*

Найбільший відсоток займають франчайзингові підприємства, що займаються торговельним обслуговуванням, з працевлаштування, на одному рівні йдуть підприємства автомобільного транспорту, ресторанної справи та надання обладнання в оренду.

Переїняття досвіду у зарубіжних франчайзингових компаніях може бути вигідним, але варто розглядати різні аспекти цього процесу. Нижче подано додаткові переваги і недоліки, які слід врахувати:

### Переваги:

Готова бізнес-модель: Зарубіжні франчайзи є пропозицією готової бізнес-моделі, яка може включити в себе вже визнану марку, встановлені процеси та підтримку.

Підтримка та навчання: Франчайзори часто забезпечують підтримку та навчання, включаючи тренінги для персоналу, постачання технічної документації та консультації з управління.

Стандартизація: За рахунок використання вже визнаного бренду і стандартів ви можете легше виконувати операції, які допоможуть зменшити ризики.

Доступ до інновацій: деякі зарубіжні франчайзи можуть бути надзвичайно інноваційними та передовими технологіями в галузі, що дозволить вашому бізнесу залишитися конкурентоспроможним.

### Недоліки:

Високі витрати: Вартість придбання франшизи та подальшого ведення бізнесу може бути значною. Розгляньте всі витрати, такі як вартість франшизи, роялті, витрати на маркетинг і обладнання.

Одноманітність: Франчайзингова система може вимагати суворого дотримання стандартів та обмежувати вашу творчість в управлінні бізнесом.

Культурні відмінності: При перенесенні франчайзи з іншої країни можуть виникнути труднощі через культурні відмінності, особливості ринку і законодавство.

Конкуренція з іншими франчайзами: Якщо ринок уже насичений франчайзами, ви можете зіткнутися зі зростаючою конкуренцією.

Перед вибором франшизи важливо провести звітний аналіз та зважити всі за та проти. Для успішного впровадження франшизи важливо також вивчити ринкові умови та потреби місцевої аудиторії.

## 2.4. Збереження навколишнього середовища та екологічна безпека в туристичній індустрії

Екологічна складова туристичного бізнесу є важливою, оскільки туризм може впливати на природне середовище та можуть виникати екологічні проблеми. До екологічних аспектів туризму відносяться: (1) вплив на природу; (2) споживання ресурсів; (3) кліматичні зміни; (4) соціо-культурний вплив.



Рис.2.14. Ризики впливу туризму на природне середовище та шляхи їх усунення

Сформовано автором

Вплив на природу буде виражатися у збільшення туристичного потоку, який може призвести до руйнування природного середовища, включаючи забруднення повітря і води, руйнування екосистем, втрату біорізноманіття та інші проблеми. Подані нами деякі з основних ризиків та шляхи їх усунення включають (рис.2.14).

Крім поданих на рис. 2. 14 ризиків, що виникають при впливі факторів на природне середовище можна перерахувати наступні:

1) Загроза місцевим культурам:

- Ризик: знецінення та комерціалізація традиційних культур місцевого населення.
- Вирішення: заохочення культурного обміну, збереження та підтримка місцевих традицій та ремесел.

2) Транспортні викиди:

- Ризик: Збільшення транспортних віків у зв'язку з туризмом.
- Вирішення: Збільшення ефективності транспортних систем, підтримка громадського транспорту та використання технологій з низьким віком.

3) Туристична перенаселеність:

- Ризик: Перевищення місткості туристичних об'єктів та популярних місць.
- Вирішення: Встановлення квот та обмеження відвідування, розвиток менш відомих регіонів.

Забезпечення сталого та відповідного туризму є ключовим для збереження природи та забезпечення тривалої економічної та соціокультурної вигоди для місцевих спільнот.

Стосовно споживання ресурсів слід зазначити, що туристи споживають ресурси, такі як енергія, вода та інші матеріали. Використання цих ресурсів повинно бути здійснюватися з урахуванням їхньої сталості і звичайно в розумних рамках. Проблематика споживання ресурсів у туристичній індустрії включає ряд

важливих аспектів, які можуть впливати на навколишнє середовище, економіку та соціокультурний ландшафт. Деякі з цих проблем включають (табл.2.10).

Таблиця 2.10-Проблематика використання ресурсів

№ 3/п	Ресурси	Проблема	Рішення
1	Енергоспоживання	Велика залежність від енергозабірних інфраструктур, таких як готелі, транспорт і розважальні об'єкти	Зменшення використання енергії шляхом використання енергоефективних технологій та відновлюваних джерел енергії
2	Водозабезпечення	Велика кількість води, яка використовується в туристичних об'єктах та під час подорожей	Раціональне використання води, впровадження технологій очищення води та стимулювання водозберігаючих практик
3	Відходи та забруднення	Збільшення обсягів твердих відходів та забруднення в результаті туристичних дій	Зменшення відходів через використання екологічно чистих матеріалів, впровадження системи вторинного використання та рециклінгу
4	Транспортні викиди	Збільшення викидів CO <sub>2</sub> та інших забруднюючих речовин внаслідок транспортування туристів	Рішення: використання транспортних засобів з низьким рівнем викидів, розвиток електротранспортних систем та стимулювання використання громадського транспорту
5	Порушення екосистем	Надмірний туристичний тиск на природні резервати та екосистеми	Впровадження стратегій сталого розвитку та зонування для збереження екосистем та біорізноманіття
6	Ефект масштабу	Велика кількість туристів у популярних локаціях, яка може викликати перенаселення та негативний вплив на місцеве середовище	Розвиток менш популярних регіонів, впровадження квот та обмеження на відвідування

*Сформовано автором*

Стале вдосконалення технологій, прийняття сталого споживання та впровадження екологічно чистих практик у туризмі може допомогти зменшити його негативний вплив на навколишнє середовище.

Важливий вплив на організацію туристичного бізнесу мають кліматичні зміни: Пересування туристів та експлуатація туристичної інфраструктури можуть впливати на клімат та сприяти змінам клімату. В даній площині треба розглядати такий аспект як культурний вплив, адже надмірний туризм може впливати на традиційні культурні цінності та сприяти комерціалізації місцевої культури.

Важливе значення на навколишнє середовище, як ми зазначали раніше має екологічний вплив. Для зменшення негативного екологічного впливу туризму можуть застосовуватися різні підходи:

1. Стале управління: впровадження принципів сталого розвитку у планування та управління туристичними діяльностями.
2. Екологічно чисті технології: використання екологічно чистих технологій на туристичних об'єктах та в інфраструктурі.
3. Екологічна освіта: залучення туристів та місцевого населення до екологічної освіти та свідомого ставлення до природи.
4. Захист природних резерватів: збереження та захист природних територій від негативного впливу туризму.
5. Локальна економіка: розвиток туристичної діяльності так, щоб вона приносила користь місцевим спільнотам та екосистемам.

Важливо враховувати екологічні аспекти при розвитку та плануванні туристичного бізнесу для забезпечення його сталого розвитку та збереження природних ресурсів.

Екологічна безпека туристичних фірм визначається низкою вимог та стандартів, спрямованих на збереження природи, зменшення від'ємного впливу туризму на довкілля та створення сталого туристичного бізнесу. Деякі з основних вимог включають (табл 2.11).

Таблиця 2.11 -Вимоги дотримання екологічної безпеки

№ з/п	Вимога	Сутність
1	Відповідальне використання ресурсів	Туристичні фірми повинні вживати заходів для раціонального використання енергії, води та інших ресурсів, спрямованих на зменшення екологічного сліду
2	Управління відходами	Забезпечення належного управління відходами, включаючи їхнє вторинне використання, переробку та відновлення, а також зменшення використання одноразового пластику
3	Захист біорізноманіття	Здійснення заходів для збереження та захисту місцевого біорізноманіття, в тому числі вивчення та охорона різноманітних видів
4	Екологічне проектування та будівництво	Застосування екологічно чистих технологій та матеріалів при будівництві та експлуатації готелів та інших об'єктів
5	Стале управління туризмом	Розробка та впровадження стратегій сталого розвитку, які забезпечують баланс між потребами туристів та збереженням природи та культурної спадщини
6	Екологічна освіта та інформування	Надання туристам та персоналу інформації щодо екологічної чистоти та необхідності збереження природи
7	Партнерство з місцевими спільнотами	Залучення та співпраця з місцевим населенням для забезпечення взаємовигідних відносин та розвитку екологічно чистого туризму

*Сформовано автором*

Загальна мета полягає в тому, щоб туристичний бізнес сприяв сталому розвитку та залишав позитивний екологічний слід. Застосування цих вимог допомагає підтримувати екологічну безпеку та сприяти сталому розвитку в сфері туризму.

Туристичні фірми можуть вживати ряд заходів для раціонального використання енергії, води та інших ресурсів з метою зменшення екологічного сліду, забезпечення екологічної безпеки і дотримання дбайливого ставлення до природи, до навколишнього середовища. Як результат можна запропонувати кілька конкретних заходів:



1. Використання енергоефективних технологій: заміна застарілих технологій на сучасні, які споживають менше енергії та ефективніше використовують ресурси.
2. Впровадження енергозберігаючих систем: встановлення систем автоматизації, які регулюють витрату енергії в залежності від реальних потреб.
3. Встановлення економії води: застосування технологій для зменшення витрат води, таких як встановлення енергоефективних систем опалення води та використання водозберігаючих обладнань.
4. Відновлення та переробка ресурсів: систематичний аудит та переробка відходів, включаючи використання вторинної сировини, що сприяє зменшенню кількості відходів, що потрапляють на сміттєзвалище.
5. Запровадження стандартів сталого будівництва: вибір енергоефективних матеріалів, зелених конструкцій та інших елементів сталого будівництва.
6. Освіта та залучення персоналу: навчання персоналу та гостей з питань енергозбереження та раціонального використання ресурсів.
7. Екологічні ініціативи: запровадження програм та ініціатив, спрямованих на зменшення впливу туристичної діяльності на природу.
8. Використання відновлювальних джерел енергії: застосування сонячних, вітрових або інших відновлюваних джерел енергії для виробництва електроенергії. Ці заходи спрямовані на створення більш сталого та екологічно чистого туристичного бізнесу, сприяючи збереженню навколишнього середовища.

## РОЗДІЛ 3

# УДОСКОНАЛЕННЯ ФРАНЧАЙЗИНГОВИХ ВІДНОСИН В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ

### 3.1. Основні тенденції розвитку туристичної індустрії та франчайзингової організації розвитку в Україні

Щоб перейти до розгляду основних тенденцій розвитку туристичної індустрії перш за все зупинимося на проблемах, які вирішує дана сфера:

1. Вплив геополітичних факторів: Ситуація в регіоні та відносини з іншими країнами можуть впливати на туристичний потік (особливо, коли в країні йде війна) .

2. Економічні труднощі: Економічні труднощі, такі як інфляція та валютні коливання, можуть впливати на доступність подорожей для туристів.

3. Екологічні питання: Розвиток туризму може призвести до екологічних проблем, таких як забруднення та знищення природних резерватів.

4. Пандемія та безпека: Вплив пандемії COVID-19 та пов'язані з нею питання безпеки можуть впливати на туристичну активність та попит на подорожі.

Тенденції розвитку туристичної індустрії:

1. Цифрова трансформація: Зростання використання цифрових технологій для бронювання, планування та інших аспектів подорожей.

2. Сталість та екологічно відповідальний туризм: Збільшення уваги до сталого розвитку та попит на екологічно чисті подорожі.

3. Локальний туризм: Зацікавленість українців у відкритті власної країни, підтримка місцевих підприємств.

4. Культурний туризм: Зростання попиту на туристичні маршрути, пов'язані з культурними та історичними пам'ятками.

5. Гнучкі умови бронювання: Збільшення популярності гнучких умов бронювання та програм лояльності.

Тривалість та глибина цих тенденцій можуть змінюватися в залежності від багатьох факторів, і тому важливо слідкувати за оновленнями та аналізами ринку для отримання актуальної інформації.

Перспективи розвитку туризму в Україні можуть бути обумовлені різними факторами, такими як економічна ситуація, соціокультурний контекст, інфраструктура, геополітичне положення та інші. Ось кілька ключових напрямків та перспектив, які можуть впливати на розвиток туризму в Україні:

1. Сталість та екологічна відповідальність: Зростання уваги до сталого розвитку та попит на екологічно чисті подорожі. Україна, яка володіє природною красою та різноманітністю, може привертати туристів, які цінують екологічні аспекти.

2. Локальний туризм: Зацікавленість українців у відкритті власної країни, підтримка місцевих підприємств, розвиток внутрішнього туризму.

3. Культурний туризм: Збільшення попиту на туристичні маршрути, пов'язані з культурними та історичними пам'ятками. Україна має багатий культурний спадок та історію, яка може стати об'єктом привертання для туристів.

4. Розвиток інфраструктури: Покращення туристичної інфраструктури, включаючи готелі, транспортні засоби, ресторани та інші сервіси, може позитивно впливати на комфорт та привабливість туристичного напрямку.

5. Рекламні та маркетингові ініціативи: Ефективні маркетингові кампанії та просування туристичних можливостей України на міжнародному рівні можуть допомогти привертати іноземних туристів.

6. Туризм у малих містах та селах: Розвиток туризму у малих містах та селах, де можна відкрити нові туристичні напрямки та вивчати українське сільське життя.

7. Технологічні інновації: Використання технологій для полегшення процесів бронювання, електронних екскурсій та інших цифрових інновацій у сфері туризму.

З урахуванням цих факторів, важливо виробити стратегії та політики, спрямовані на розвиток туризму в Україні, щоб максимізувати його соціальні та економічні вигоди.

Франчайзингова система, як показує аналіз, має багато переваг над іншими формами ведення бізнесу. Тому ми зупинимося на основних проблемах, з якими вона стикається, на прикладі туристичного оператора «TUI», бо в процесі франчайзингової діяльності виникає низка перешкод, які для підприємства є неприйнятними, а то і збитковими (рис.3.1).



Рис. 3.1. Низка перешкод та проблем в процесі франчайзингової діяльності

*Сформовано автором за даними джерел: [46-50]*

Як бачимо з рис. 3.1 основні проблеми можна класифікувати в залежності від їх причин, які торкаються економічного стану держави, податкової політики,

соціально-психологічного клімату в державі та ризиків, які можуть виникати при розгортанні бізнесу, особливо на ранніх його стадіях. Проблеми права, проблеми економічного характеру, психологічні соціальні проблеми не можуть вирішуватися кожна окремо, їх потрібно вирішувати системно та комплексно. Адже економічна ситуація в країні напряму впливає на використання франшизи, бо через брак коштів, відсутність власних приміщень, непланованість розвитку недостатність кваліфікованих кадрів, високі ставки кредитів – все це спонукає підприємців знімати приміщення на не вигідних умовах, брати кредити під високі відсотки, укладати не вигідні договори через ризикі коливання попиту на товари та послуги, поділ власності та зон впливу, корупційні відносини, тощо. Всі ці проблеми використання франчайзингової системи на національному рівні, в окремих регіонах, звичайно, впливають на франчайзингову діяльність.

На прикладі діяльності туристичної компанії «TUI» розуміємо, що зараз франчайзинг в Україні зосереджений в площині права. Це відбувається тому, що франшиза — це система відносин, заснована на системі договірних відносин і має підтримуватися на законних підставах. В своїй діяльності туристичний оператор «TUI» та його члени неодноразово зіткнулись із юридичною проблемою через зростаючу кількість різних правових колізій. Судові спори, пов'язані з договором комерційної авторизації. Складність його використання на кожному етапі легального використання, від самого початку, оформлення факту підписання договору або акту його виконання.

Огляд основних недоліків туризму з урахуванням вищесказаного показав, що правові аспекти використання франшизи в Україні, і головне в сфері туристичної індустрії дуже актуальні. І для забезпечення конкурентоспроможності туристичної галузі вважаємо, що в законодавство України потрібно внести низку змін, завдяки яких будуть досягнути такі цілі (рис. 3.2). Між собою ці цілі тісно

переплітаються і їх реалізація допоможе підприємствам туристичної індустрії планомірно розвиватися, використовуючи франшизу.

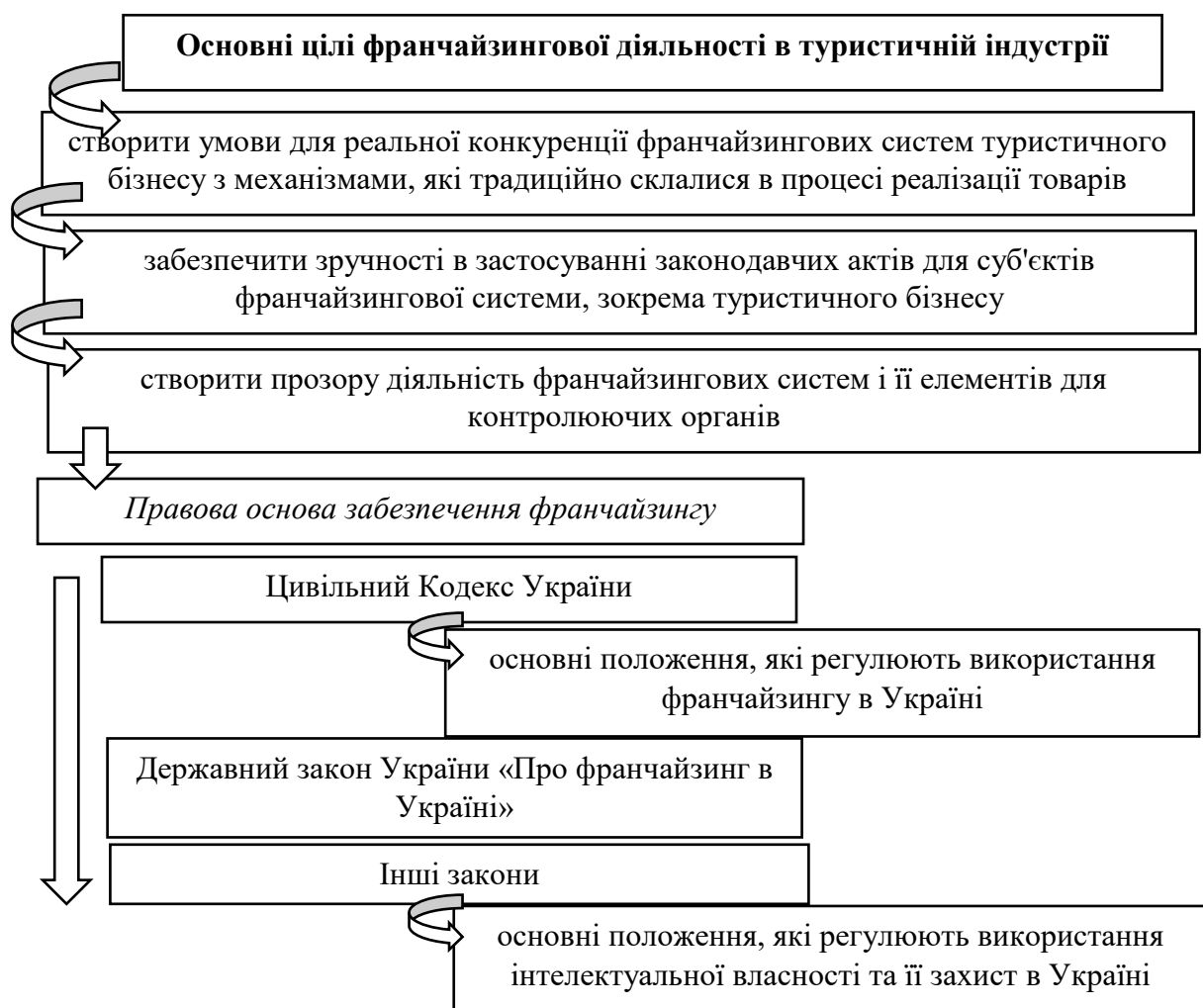


Рис. 3.2. Основні цілі правового забезпечення використання франшизи

*Сформовано автором за даними джерел: [51-53]*

Крім правових проблем впровадження франчайзингової діяльності туристична сфера потерпає від низки економічних проблем і так як ми досліджуємо цю діяльність на прикладі туристичного оператора «ТУІ», то виокремимо актуальні для туристичної індустрії економічні проблеми, які ми подали на рис. 3.1.

Отже, розв'язок всіх проблем правових, економічних, соціально-психологічних, екологічних є шляхом до сталого розвитку туристичної індустрії,

можливістю впровадження франшизи та загалом покращенням економіки держави. Враховуючи, що франшиза - це форма відносин, яка описана в законі, всі ці фактори все одно в повному обсязі не сприяють використанню франчайзингової системи в організації. Основні недоліки, які виникають при франчайзинговій діяльності туроператора «ТУІ» можемо схематично зобразити наступним чином (рис. 3.3).

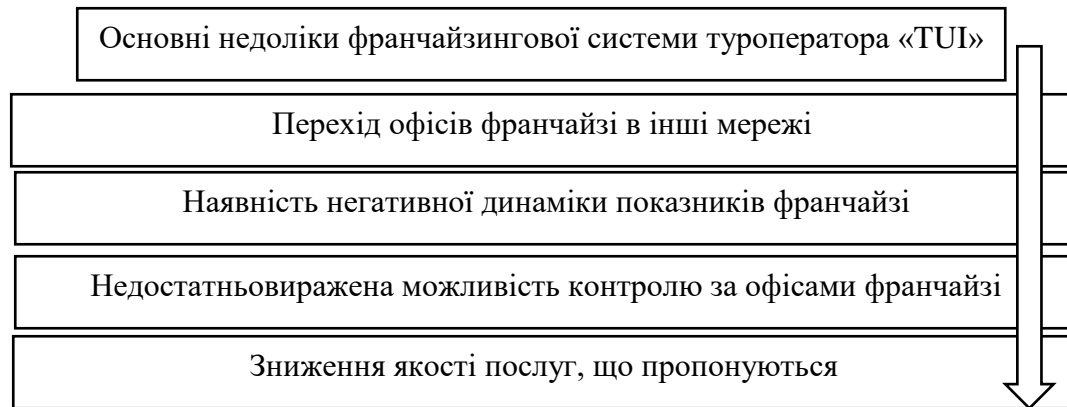


Рис. 3.3. Недоліки франчайзингової діяльності туроператора «ТУІ»

*Сформовано автором*

Як бачимо, недоліками для франчайзингової діяльності «ТУІ» є: перенесення франчайзингових офісів в інші мережі (маркетинг власником франчайзингових сайтів компаній); низька якість фінансових показників офісів мережі (насамперед франчайзинг); відсутність фактичної можливості контролювання за офісами франчайзі і, нарешті, втрата якості туристичних послуг через недостатній нагляд за франчайзинговими офісами.

Частково це пов'язано з туристичними агентствами, адже франчайзі юридично незалежний від франчайзера, тому франшиза не може і змінити вільне панування своїх власних підрозділів, виявивши, що франчайзингові туристичні мережі не відповідають вимогам, тобто змінити більше, ніж повністю інтегровані компанії. Тому можуть виникнути ускладнення таких угод. Можливість виникнення конфлікту призвела до стандартизації власників франшиз. Адже фактично відбувається розділ мережі на цілком підконтрольні офіси фірми і не

контрольовані офіси-франчайзі. Такий стан справ призводить до негативної динаміки фінансових результатів офісів-франчайзі, і відповідно до зниження якості туристичних послуг, що надаються так як офіси-франчайзі поза зоною контролю і вони мають можливість переходу в інші мережі та можуть продавати власникам франчайзингових точок власних фірм. Такий стан обумовлюється тим фактом, що туристична фірма франчайзі є юридично незалежною від франчайзера, а відповідно і франчайзер не може вільно управляти наданням туристичних послуг як в себе на фірмі, їхні туристичні мережі значно менше і повільніше можуть адаптуватися до чергових змін, ніж інтегровані туристичні фірми. Своєю чергою виникнення таких конфліктних ситуацій стає причиною банкрутства та краху франчайзингових компаній.

Розвиток франчайзингу в Україні взагалі має дуже широкі можливості та різноманітні форми, як показує аналіз діяльності турагента «ТУІ». Тому на основі проаналізованих проблем та виокремлених напрямках розвитку франчайзингової діяльності надалі спробуємо намітити шляхи удосконалення франчайзингу в діяльності туристичного агента «ТУІ» і туристичної індустрії в цілому.

### **3.2. Шляхи підвищення ефективності застосування франчайзингу в діяльності туристичного оператора «ТУІ»**

Перспективи розвитку туризму в Україні можуть бути обумовлені різними факторами, такими як економічна ситуація, соціокультурний контекст, інфраструктура, геополітичне положення та інші. Ось кілька ключових напрямків та перспектив, які можуть впливати на розвиток туризму в Україні:

1) Сталість та екологічна відповідальність: Зростання уваги до сталого розвитку та попит на екологічно чисті подорожі. Україна, яка володіє природною



красою та різноманітністю, може привертати туристів, які цінують екологічні аспекти.

2) Локальний туризм: Зацікавленість українців у відкритті власної країни, підтримка місцевих підприємств, розвиток внутрішнього туризму [56-58].

3) Культурний туризм: Збільшення попиту на туристичні маршрути, пов'язані з культурними та історичними пам'ятками. Україна має багатий культурний спадок та історію, яка може стати об'єктом привертання для туристів.

4) Розвиток інфраструктури: Покращення туристичної інфраструктури, включаючи готелі, транспортні засоби, ресторани та інші сервіси, може позитивно впливати на комфорт та привабливість туристичного напрямку.

5. Рекламні та маркетингові ініціативи: Ефективні маркетингові кампанії та просування туристичних можливостей України на міжнародному рівні можуть допомогти привертати іноземних туристів.

6. Туризм у малих містах та селах: Розвиток туризму у малих містах та селах, де можна відкрити нові туристичні напрямки та вивчати українське сільське життя.

7. Технологічні інновації: Використання технологій для полегшення процесів бронювання, електронних екскурсій та інших цифрових інновацій у сфері туризму.

З урахуванням цих факторів, важливо виробити стратегії та політики, спрямовані на розвиток туризму в Україні, щоб максимізувати його соціальні та економічні вигоди.

Аналізуючи статистику вітчизняних підприємств можна спостерігати тенденцію, що вигідніше та ефективніше використовувати франшизу для розвитку бізнесу, ніж власноруч індивідуально створювати бізнес-структуру. Фрайчайзинг вигідний кожній зі сторін, яка уклала договір і також регіону, де знаходиться бізнес франчайзі. Покращуються соціально-економічні аспекти регіону,

створюються нові робочі місця, йдуть податкові надходження, покращується задоволення попиту населення, стимулюється сумлінна конкуренція. Франчайзер – це бізнесмен, який створив власний бізнес, який функціонує позитивно, має прибутковий бізнес. Цей бізнесмен може відкрити і інші підприємства, які будуть працювати по франшизі та сприяти соціально-економічному розвитку регіону, для цього слід враховувати основні положення ведення франчайзингу (рис. 3.4).

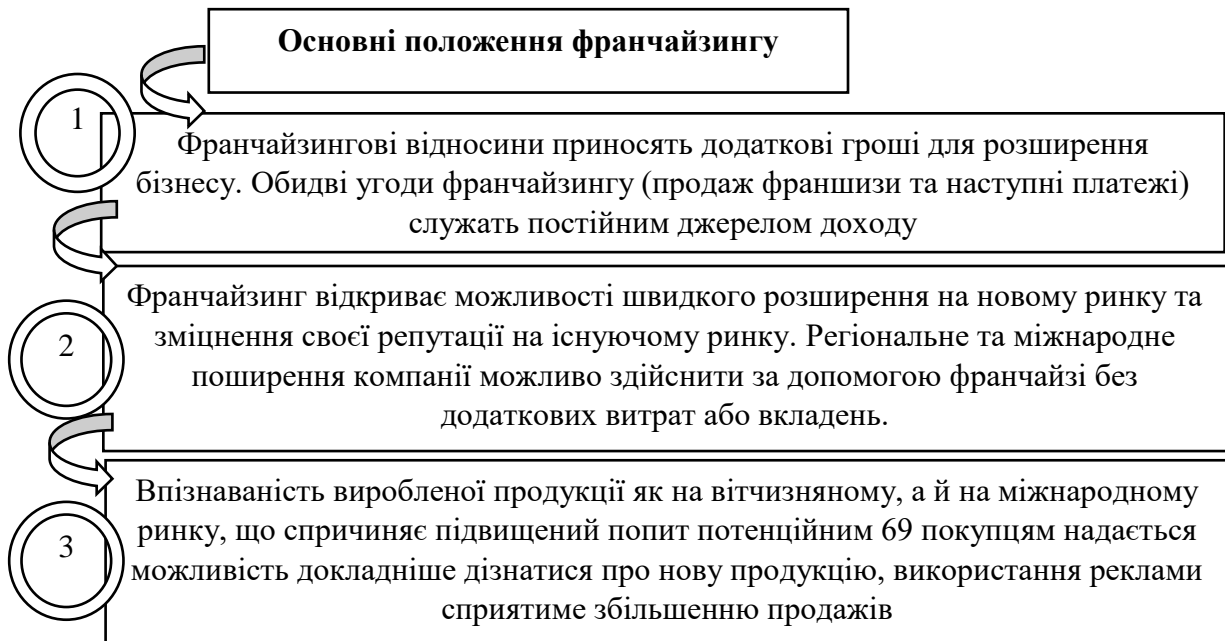


Рис. 3.4. Основні положення ведення франчайзингу

*Сформовано автором за даними джерел: [59-60]*

Стосовно першого положення підписання франчайзингової угоди на додаткові виплати, власник франшизи може продавати франчайзі різні послуги з менеджменту, здійснювати додаткові послуги з маркетингу, ІТ-технологій, колсантингу тощо.

У діяльності туристичного оператора «TUI» існує ризик поділу мережі, враховуючи, що франчайзі не є працівниками фірми-франчайзера, тому франчайзі мають свій персонал, свої офіси, які незалежні туроператора «TUI», а значить що туроператор, тобто франчайзер не може управляти фірмами франчайзі, як своїми власними, не може як ми зазначали вище пристосовуватися до швидкоплинних змін та особливостей, так як це роблять інтегровані фірми.

Складність характеру контрактів компанії та потенціал конфліктів знову ж повторимося призвели до краху франчайзингових туристичних агентств. Зазвичай, в таких ситуаціях франчайзі можуть вважати, що франчайзингові відносини їм нав'язані, що вони накладають багато обмежень, і в результаті ви втрачаєте інтерес до справи. Уклавши договір з франчайзером, можна відкрити власний бізнес, який буде прямою конкуренцією для франчайзера, тому для того, щоб уникнути всіх цих проблем, франчайзери повинні бути дуже обережними. По-перше потрібно вибирати підприємців, які хочуть продавати франшизи. Далі коли франчайзі стає частиною системи, франчайзер повинен розглянути, як це зробити. Визначити як франшиза працює. Франчайзер повинен бути в змозі визначити перших користувачів і можливі проблеми і швидко приймати рішення.

Налагодження механізму управління відносинами взаємодії франчайзингової системи між елементами є прямим зв'язком розвитку системи. Розвиток франчайзингової системи пов'язаний з тим, що почався новий етап розвитку, в якому базовою основою є використання ідей, знань, інформації та часу їхньої експертизи в розробці та використанні. Проте, недоліком є той факт, що не всі розуміють, що інформації про клієнтів має бути дуже багато, адже це дає можливість правильно приймати рішення. Клієнти дають змогу значно підвищити прибутковість туристичної галузі.

Тому, недаремно рахують, що один із найефективніших способів створення системи управління туристичним бізнесом є відносини з франчайзі. По-перше, компанія повинна спробувати зміцнити і розширити свої позиції на ринку, зроби все, щоб покупці впізнавали ваш бренд, тобто досліджувати ринок, реалізацію продуктів та послуг, попит на них через аналіз самих покупців, таким чином вивчати потенційних та реальних клієнтів. Адже це умови для створення успішного бренду, знання потреб і переваг цільової аудиторії, здатність компанії

їх задовольнити потреби та вподобання. Це досягається на прогресивній основі процесу організації управління франчайзинговою системою (рис.3.5).

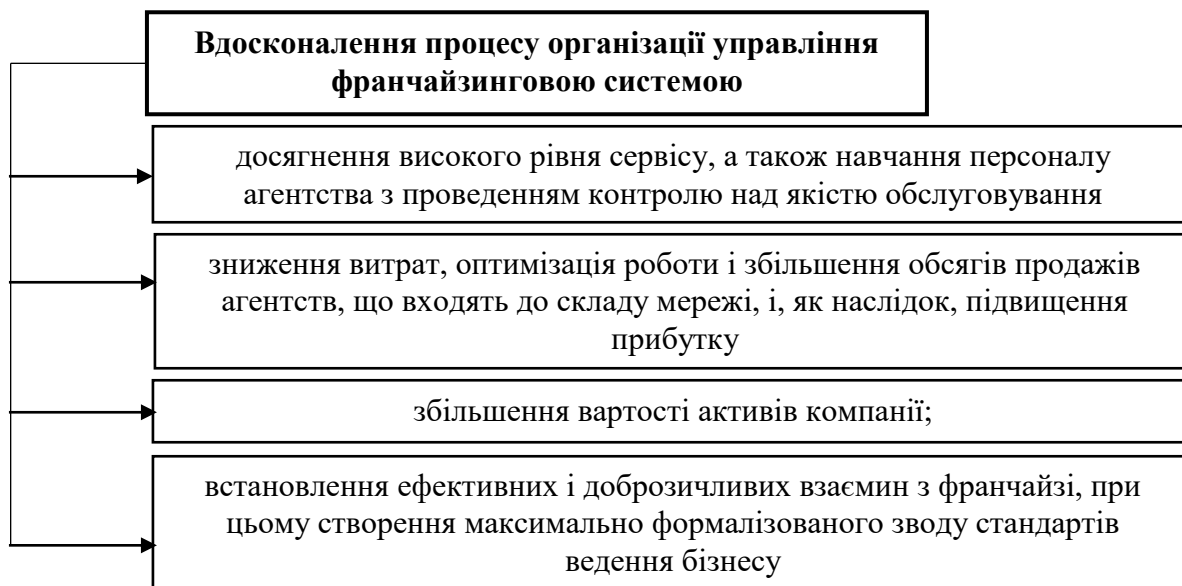


Рис. 3.5. Основні елементи вдосконалення організації управління франчайзинговою системою

*Сформовано автором*

Отже, досить високий рівень обслуговування, а також навчання співробітників агентства, контроль за якістю роботи; зменшення витрат, оптимізація продуктивності та збільшення обсягу продажів компанії, що входять до мережі і, відповідно, просування бренду та отримання нагороди і прибутків; збільшення вартості активів компанії; і при цьому встановлення ефективних і дружніх відносин з франчайзі – все в комплексі допомагає управляти франчайзинговою системою.

У прибутковому бізнесі франчайзингу трапляються такі речі, що споживачі туристичних послуг сприймають будь яку компанію-франчайзі, як ланку загального ланцюга єдиної системи і тим самим будь-які збої чи неполадки франчайзі кидають тінь на головну компанію, відповідно колектив туроператора обурюється, що через франчайзі страждає торгова марка, логотип та імідж компанії, що франшиза руйнує її бізнес. Саме тому пропонуємо компанії франчайзору створити структурну одиницю для контролю за якістю надання

послуг франчайзі, навіть закріпити спеціаліста, який буде консультувати працівників франчайзі, за необхідності організує для них майстер-класи та семінари, особисті зустрічі, проводитиме консультації, обговорення проблемних питань та коуч-заняття.

Поганий стан фінансової звітності мережевої компанії (перш франчайзинг) є поширеним явищем. Ось така ситуація є наслідком того, що франчайзі не маючи чіткого контролю зі сторони компанії-франчайзора нехтують основними вимогами до надання якісних туристичних послуг. Зокрема, туроператор "ТУІ" склав низку способів боротьби з цим явищем, склавши чіткий план-зобов'язання, який оговорений договором. Він включає формування маркетингових стратегій, за погодженням з підрядником. Невиконання цього плану призведе до штрафних санкцій, застосування до франчайзі різних видів обмежень, виключення з системних мереж, скорочення послуг, тощо. Переведення франчайзингової компанії в інші мережі (продаж власником франчайзингових точок) може виникати через недосконалість укладеної угоди про використання франшизи, тобто юристи основної компанії допустили помилки, не врахували особливості ринку та не перевірили порядність та легітимність фірми-франчайнзі.

Ці вимоги є необхідними і обов'язковими до виконання для організації процесу управління франчайзинговим бізнесом, який охоплює сукупність усіх елементів франчайзингової системи, а також забезпечує створення комунікаційних мереж для прийому управлінських рішень, які відповідають цілям самої системи. Саме за такою схемою накопичуються необхідні організаційні компетенції та створюються умови для зміцнення та відновлення конкурентних переваг туристичного підприємства.

Тож ми можемо схематично подати схему, надаючи наочність, як усунути недоліки франчайзингової організації бізнесу та запропонувати конкретні шляхи щодо їх усунення і підвищення ефективності туристичного бізнесу (рис. 3.6).



Рис.3.6. Конкретні шляхи підвищення ефективності туристичного бізнесу

*Сформовано автором*

Отже, основні напрямки вдосконалення функціональності франшизи «TUI»:

1. Удосконалення механізмів управління відносинами сприятиме розробці та просуванню торгової марки та форми франшизи в туристичній організації.

2. Другим важливим елементом реформування легального використання франшизи в правовому полі діяльності туроператора «TUI» є підвищення рівня маркетингової політики для сприяння процесу залучення нових партнерів.

3. Необхідно виходити на всіх рівнях зі зверненням до українського уряду з відповідною ініціативою стосовно реформування організаційно-правової сфери

франчайзингової діяльності в туристичній індустрії України та покращення інвестиційного клімату, залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвесторів.

4. Нові види діяльності. Розробка нових інноваційних продуктів залучатиме нових партнерів до мережі групи «TUI GROUP», а в свою чергу покращить її конкурентоспроможність. Інноваційна стратегія повинна передбачати пошук нових місць для відпочинку, ще не відомих вітчизняним туристам, інноваційні аспекти в технологіях обслуговування, надання нових ексклюзивних послуг.

5. Поліпшити комунікацію з франчайзі на всіх рівнях. Організовувати семінари, зустрічі, конференції, тренінги, інші заходи, спрямовані на сталий розвиток стійких ділових відносин.

6. Надавати певні переваги та пільги для новачків. Цікаві франчайзингові програми запроваджувати для початківців, нових партнерів - зі зниженими ставками роялті для заохочення ефективності та активності в мережі.

7. Просування бренду та завоювання споживача, організовувати широку та динамічну рекламну діяльність.

8. Розширення свободи діяльності франчайзі, зменшення контролю, але все одно має бути прописаний в договорі пункт з контролю за якістю надання послуг.

Цей момент є одним з найважливіших, оскільки франчайзі може переходити до інших мереж, таким чином він отримує більше економічної свободи, але одночасно він може допускатися низки помилок і тим самим погіршувати якість послуг. Туристична пастка досить поширена. Потрібно знайти компроміс і такий регламент роботи, який влаштує і франчайзі, і франчайзера.

Отже, що відбувається, коли потрібно організувати процес управління у франчайзинговому бізнесі, перш за все потрібно зважати на сукупність усіх елементів франчайзингових систем, забезпечити створення комунікаційних мереж для винесення управлінських рішень, які відповідають меті самої системи, покращують розвиток системи. Управління відносинами франчайзингової системи

при формуванні механізму сприятиме розвитку торгової марки та безпосередньо франчайзингової форми організації бізнесу туристичного підприємства. По факту, франчайзингова туристична система «TUI» є однією з найуспішніших в Європі. Однак, як ми вже зазначали, є низка недоліків, такі як: наявність недостатньо контрольованих франчайзингових офісів, переміщення франчайзингових офісів в інші мережі, зниження якості обслуговування, недостатня мобільність, низькі або нестабільні фінансові показники франчайзі. Тому, пропоновані нами заходи допоможуть туроператору покращити та удосконалити свою франчайзингову систему та залишитися беззаперечним лідером на ринку туризму, чи навіть у майбутньому після завершення війни відновити свою діяльність.

### **3.3. Впровадження міжнародного досвіду використання франчайзингових відносин в туризмі**

В умовах зовнішньої турбулентності та динамічного розвитку світової економіки, франчайзинг став прогресивною формою організації бізнесу та міжнародної співпраці. Завдяки франчайзингу налагоджуються партнерські відносини, інтегрується малий та середній бізнес, розвивається сфера надання послуг, просувається продукція на внутрішніх та міжнародних ринках, впроваджуються новітні технології та налагоджуються комунікації.

Звичайно, легше маневрувати, підлаштовуватися під нові вимоги часу та ведення господарської діяльності малому бізнесу, бо вони більш гнучкі і можуть перейти з розряду «конкурент» в сферу діяльності «партнер» великого бізнесу, тим самим створити умови для розвитку свого підприємства та розширити чи увійти в певний сектор ринку і забезпечити собі умови лояльності та сталого розвитку. Великий бізнес також отримує зиск в даній ситуації, завдячуючи малим підприємствам велика компанія розширює своє панування на ринку, захоплює



нові сектори ринку та розширює вже наявні, отримує підтримку малого бізнесу в своїх бізнес-проектах, розширює партнерські зв'язки та формує власну бізнес структуру з великим обсягом функцій та високим рівнем конкурентоспроможності.

Так, в умовах коронавірусних ситуацій, тепер поширенням грипу «А», і бойових дій, пов'язаних з війною в Україні, Ізраелі, Палестині, тощо комерційна спілка великого та малого бізнесу є необхідним тандемом для сприйняття змін у веденні бізнесу, та розвитком франчайзингової діяльності в різних сферах господарювання. Звісно, що така співпраця великого та малого бізнесу створює умови для подолання низки проблемних ситуацій та ризиків економічної діяльності бізнес-структур (рис.3.7).

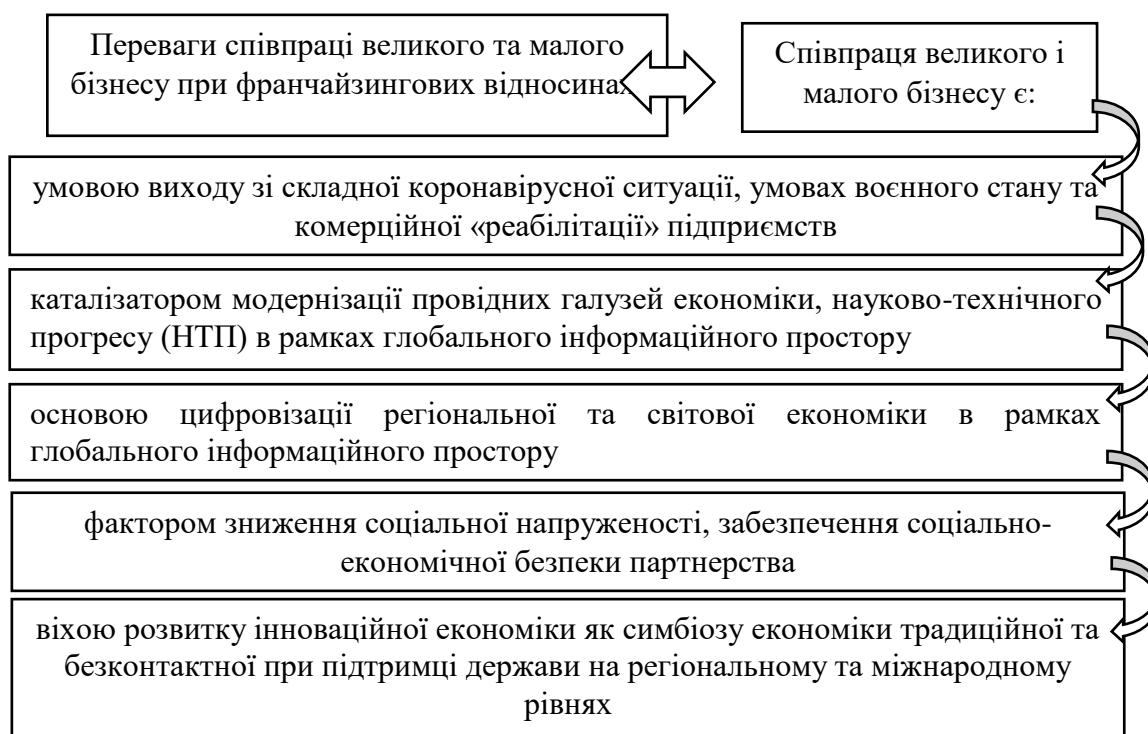


Рис. 3.7. Переваги співпраці великого та малого бізнесу у франчайзингу

*Сформовано автором*

Як показує аналіз джерел [9-17] , розвиток франчайзингових відносин не знаходить підтримки на рівні держави, Хоч створені всі умови для розвитку цих відносин: організовано низку навчально консультативних пунктів з франчайзингу;

створено єдину інформаційну базу по роботі з франшизою в Україні; розширено доступ франчайзі до фінансових ресурсів; організовано співпрацю з банківськими установами по наданню кредитів; вироблено стратегію та тактику по спрощенню процедур оподаткування франчайзі тощо.

Зокрема, за даними Агенства стратегічних ініціатив (АСІ), весною 2020 лише 2.3% бізнесменів-франчайзерів різних галузей змогли скористуватися державною підтримкою своїх бізнес-проектів, можливо, що більшість бізнесменів не проінформовані стосовно такої можливості, бо як зазначає агентство Franchise Group, більшість підприємців або не отримали допомоги від держави або не зверталися за нею [9; 15]. При цьому, що відсоток франчайзі значно вищий, для них навіть були створені спеціальні програми компенсації за проведені платежі та здійснені витрати – 18,7%, і на розвиток бізнесу вони отримали 33,3% [15]. Крім того частина франчайзерів біля 7,5% або знизили чи взагалі скасували роялті для франчайзі через карантинні умови пандемії та через війну [15]. Знаходили вихід з положення франчайзери також шляхом введення додаткових послуг чи реалізації супутніх товарів. Як зазначено в джерелі [15], франчайзери надавали всіляку підтримку франчайзі для розвитку їх спільного бізнесу, зокрема, розширення асортименту товарів і послуг – 29,0%; онлайн переклади – 22,5%; надання внутрішніх кредитів та відтермінування наявних – 15%; проведення переговорного процесу з орендодавачами – 17,5%; проведення ділових перемовин, укладення угод – 7% [15].

За міжнародною статистикою, половина банкрутств стосується трудових партнерських відносин, а значно менше при франчайзингових відносинах, бо існуюча мережа захищає новачка, допомагає йому почати роботу, давати йому ідеї та встановлювати правила. Франшиза базується на стабільній співпраці та високому статусі довіри між сторонами, одноманітності і високого ступеню

домовленості учасників, завдяки розвиненій підприємницькій ініціативі, розгалуженій і дієздатній інформаційно-комунікаційній системі.

Тож аргументуємо, що сьогодні вважають зростаючий світовий ринок франшиз як один із найперспективніших. Франшиза успішного бізнесу сьогодні в пріоритеті, вони працюють у 80 країнах, одержуючи близько 13% валового національного продукту, а це дає можливість прогнозувати, що незабаром їх буде більша половина задіяна в роздрібних продажах в рамках франчайзингової системи.

Так як не має точного обліку, то й точну кількість існуючих франчайзингових компаній назвати неможливо. За приблизними даними, у світі є багато франчайзерів і франчайзі у різних сферах діяльності [4]. Зараз франшиза використовується майже в 75 бізнес-сферах - від закладів швидкого харчування та ресторанів до операцій з нерухомістю, аудиту та наданню туристичних послуг.

За статистикою, поданою FRANDATA Corporation сектори економіки, в яких рівень франшизи сьогодні високий – це заклади швидкого харчування - близько 20% світового загального обсягу франчайзі, роздрібна торгівля (включаючи бакалію) - 15%, сфера послуг (включаючи спорт і туризм) – близько - 12%, а транспортні послуги – 8%, будівництво – 7%.

Одночасно, зазначимо, що близько 50% всіх франчайзингових мереж світу працюють над у торговій сфері, де основна доля припадає на заклади швидкого харчування, ресторани, промислові та продуктові магазини. Провідними франчайзингові компанії і експортери франчайзингового бізнесу по всьому світу - США, Канада, Корея, Японія, Австралія, Великобританія; європейськими лідерами є Німеччина та Франція.

Франчайзинг також відіграє важливу роль у місцевій економіці. Це найкращий канал розподілу, через який поширюються товари та послуги. Він поширений повсюдно в різних країнах світу. Тому можна зробити висновки про

висококваліфіковану роботу бізнесу з використанням франшизи. Цей вид бізнесу може надати можливість отримати і використовувати вже існуючі прогресивні технології та вже відомі популярні бренди, а також можливість вчитися і заробляти швидко та безпечно. Таким чином франчайзі співпрацю і вчиться у франчайзера, що має досвід, знання, технології, які є промисловими секретами, тобто отримує інтелектуальний капітал, знання про бізнес, які є безцінними і ефективними за умов їх правильного використання.

Підсумовуючи отримані результати, можна сформулювати наступне: без сумніву, франчайзинг відіграє важливу роль у підвищенні рівня інновацій у галузі та практиці, що наочно продемонстровано досвідом розвинутих країн, в тому числі успіхи інноваційних компаній-франчайзингерів туристичної індустрії. Значна конкуренція на світових ринках заставляє бізнесменів використовувати такі моделі бізнесу та стратегії, які мають переваги над основними традиційними інструментами, можуть швидко адаптуватися до змін навколишнього середовища, бути гнучкими та вимагати мінімальних фінансових витрат. Використовуючи франшизи підприємці легко можуть вливатися в бізнес-середовище, запускати перспективні проекти, входити повноправним членом в інноваційні процеси, просувати свій бізнес на світових ринках та отримувати прибуток від своєї діяльності.

Можна виділити три основні проблеми для розвитку франчайзингу в Україні та визначити шляхи їх подолання (рис. 3.8).

В правових нормах обов'язково мають бути урівняні обидві сторони і франчайзер і франчайзі, бо на початковому етапі франчайзі є незахищеною стороною. Тим паче, що нормативними документами щодо укладання договорів передбачена активна взаємодія партнерів. У випадках, коли одна зі сторін не виконує умови договору, не реагує на зміни до договору чи додатки до нього,

оформлені належним чином і направлені партнеру, то збитки та відшкодування йдуть за рахунок сторони, яка проігнорувала ці документи.



Рис. 3.8. Проблеми розвитку франчайзингу та шляхи їх усунення

*Сформовано автором*

Через недосконалість законодавства франчайзер несе збитки, не за те, що передає франчайзі права на інтелектуальну власність, а через те, що франчайзі не впроваджує їх у виробничий процес системи франчайзера. Попри те постійно зростає кількість франчайзингових фірм охоплено біля 75 галузей економіки, завдяки франшизам щороку зростає число виданих франшиз міжнародними брендами, які посідають чільне місце як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках. Однак через нестабільність в Україні, зростання безробіття, війною в

країні, в основному лідерують недорогі франшизи у сфері роздрібної торгівлі та послуг і здебільшого на відкриття власного бізнесу, де франшиза найбільш вигідна, так як можна легко запустити бізнес-проект, з малими ризиками та невеликими фінансовими витратами, заручившись підтримкою франчайзера. В розвинутих Європейських країнах та країнах світу створюються цілі системи допомоги безробітним шляхом надання пільг на отримання франшизи, а це не лише створює нові робочі місця, але й збільшує ВВП країни.

Обходячи прогалини вітчизняного законодавства міжнародні та українські фірми змогли відшукати примусові структури франчайзингу або застосувати необхідні механізми розвитку власного бізнесу. Так багато фірм успішно впроваджують американські та інші міжнародні бренди: Domino's Pizza, KFC, FitCurves, Hilton, Hyatt, Marriot та інші франшизи. Зокрема, в Україні працює більше 10 основних американських брендів та велика кількість польських, італійських, німецьких та французьких. В США використовують франчайзинг у багатьох сферах (рис. 3.9).

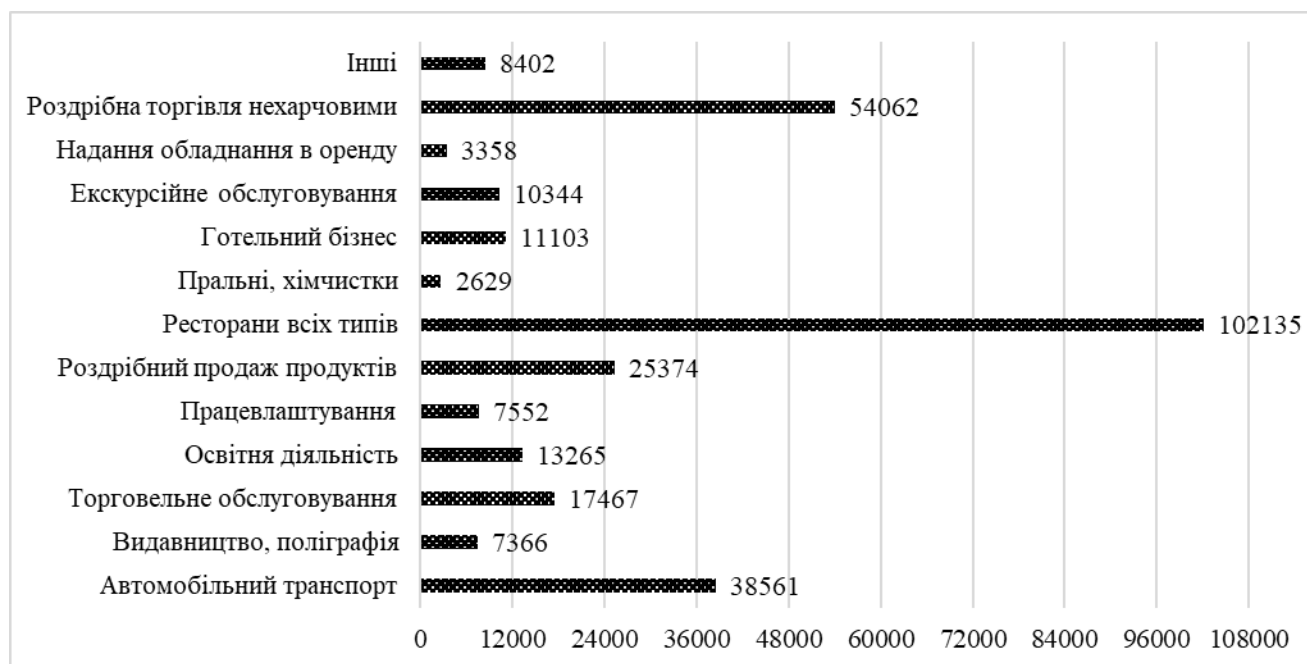


Рис. 3.9. Кількість компаній та фірм, які використовують франчайзинг у США

*Сформовано автором за даними джерел: [55-57]*

Перерахуємо успішні франчайзингові мережі, які працюють в Україні на основі міжнародного досвіду: Експрес-кур'єрська пошта «Нова пошта», «Делфаст»; Розподільчі системи: Foga, Novus, АТВ, Наш край; ресторани швидкого харчування «Піца Челентано», «Львівські круасани», «Бургер-клуб», «Frans.ua»; агентство нерухомості «Re/Max»; Пекарні-кав'ярні: «Аroma Kava», «My Coffee», «Gemini» тощо. Українські франшизи також вийшли на міжнародні ринки (понад 30 франшиз): мережа швидкого харчування Burger Loft; магазини ділового одягу для чоловіків Arber; кур'єрська служба доставки на електровелосипедах DEFLAST; магазини чоловічого одягу VD one.

На рис. 3.10. подаємо питому вагу франчайзингових фірм у загальній кількості фірм США.

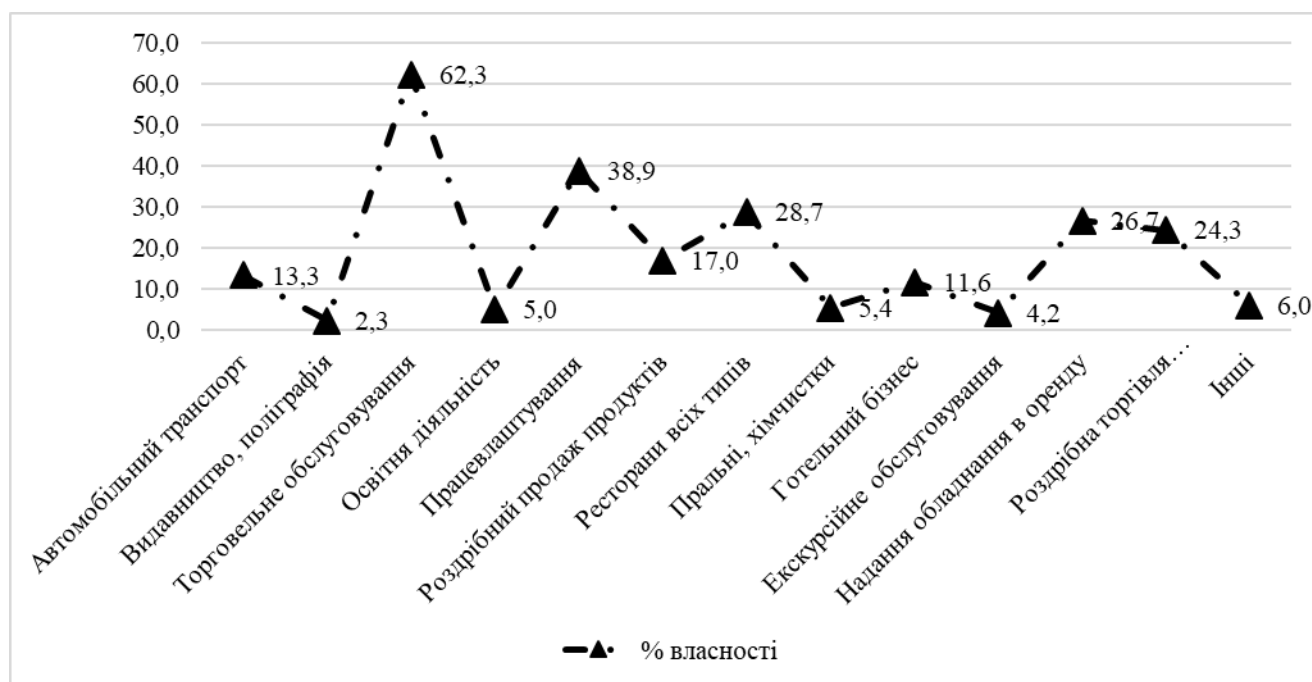


Рис. 3.10. Питома вага підприємств США, що використовують франчайзинг у загальній кількості компаній, %

*Сформовано автором за даними джерел: [51-53]*

Пропонуємо вивчати досвід діяльності франчайзингових компаній розвинутих країн та активно впроваджувати франчайзингову бізнес-модель.

Франчайзингова бізнес-модель - це вид бізнесу, при якому власник (франчайзор) дозволяє іншій особі (франчайзі) використовувати його бренд, продукти чи послуги, технології та бізнес-методи в обмін на певні внески та дотримання стандартів.

Основні характеристики франчайзингової бізнес-моделі:

- *Бренд і система:* а) Бренд: Франчайзингова бізнес-модель ґрунтується на використанні вже визнаного бренду, який має позитивну репутацію серед споживачів; б) Система: Франчайзор передає франчайзі свою ефективну систему управління, технології та бізнес-процеси.

- *Ліцензійні права:* Франчайзі отримує ліцензію на використання бренду та інших елементів бізнесу франчайзора на певному території.

- *Фінансові внески:* а) Вступні внески: Франчайзі сплачує вступний внесок за право використання бренду та отримання підтримки; б) Роялті: Франчайзі зазвичай сплачує щомісячні або регулярні роялті за продовження права використання бренду та доступ до підтримки.

- *Підтримка та навчання:* а) Підтримка: Франчайзор надає підтримку у сферах маркетингу, реклами, постачання, обладнання та інших аспектах бізнесу; б) Навчання: Франчайзи проходять навчання щодо операцій, обслуговування клієнтів та інших аспектів ведення бізнесу.

- *Стандартизація: Однорідність:* Франчайзор встановлює стандарти, які франчайзі повинні дотримуватися, забезпечуючи єдність та консистентність у всіх локаціях.

- *Територіальні обмеження: Територія:* Франчайзор визначає конкретні територіальні обмеження для франчайзі, щоб уникнути конфліктів між локаціями.

Франчайзингова бізнес-модель дозволяє франчайзі збудувати свій власний бізнес, користуючись успіхом вже встановленого бренду та досвідом франчайзора. Це може бути вигідно як для франчайзора, так і для франчайзі.



Впровадження міжнародного досвіду впровадження франшиз в туризм може бути корисним для розвитку ефективних бізнес-практик і підвищення конкурентоспроможності. Ось кілька шляхів, які пропонуємо розглядати вітчизняним бізнесменам туристичної індустрії:

1. Аналіз іноземних франшизних систем: вивчати та аналізувати іноземні франшизні системи в галузі туризму; оцінити їхні успішні стратегії, концепції та підходи до бізнесу.

2. Партнерство із міжнародними франшизорами: розглянути можливість укладення партнерства чи ліцензійних угод із міжнародними франшизорами; оцінити вигоди і можливості спільного розвитку бізнесу.

3. Участь у міжнародних франчайзових виставках та заходах: приймати участь у міжнародних виставках та конференціях з франчайзингу в галузі туризму для обміну досвідом та знаходження потенційних партнерів.

4. Створення мережі міжнародних партнерів: розвивати мережу контактів з представниками міжнародних туристичних галузей та франшизних співтовариств; запрошувати експертів з міжнародного рівня для тренінгів та консультацій.

5. Адаптація міжнародного досвіду до місцевих реалій: враховувати особливості місцевого ринку та культури при впровадженні іноземних франшиз; адаптувати стратегії та концепції для відповідності потребам місцевої аудиторії.

6. Навчання та розвиток персоналу: залучати міжнародних експертів для проведення тренінгів та семінарів для вашого персоналу; забезпечувати регулярні програми підвищення кваліфікації для працівників.

Важливо пам'ятати, що успішне впровадження міжнародного досвіду вимагає вивчення, адаптації та системного підходу до інтеграції іноземних практик у власний бізнес.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Нами досліджені теоретичні аспекти туристичної індустрії та франчайзингових відносин в туристичному бізнесі, особливості розвитку туризму на основі впровадження франшизи. Розглянуто основні переваги та недоліки франчайзингової діяльності, ризики, які можуть виникати в процесі передачі прав на інтелектуальну власність та процесу надання послуг.

Охарактеризовані основні етапи впровадження франчайзингу, особливості формування франчайзингової мережі в туристичному бізнесі. Встановлено, що франчайзинг формою партнерства між двома сторонами головною компанією – франчайзером та індивідуальним підприємцем – франчайзі.

Визначено, що створення франчайзингової системи – це комплексний та багатоступінчатий процес, який містить наступні етапи: вивчення туристичного ринку і розробка власної концепції; формування бізнес-моделі; розбудова інформаційної бази; пошук партнера-франчайзі; навчання та практична допомога; пошук локальних ринків; укладання угод та супровід; оцінка і шляхи покращення діяльності.

Зроблено висновок, що франчайзинг в туризмі бере участь у розвитку та розширенні туристичної інфраструктури, сприяє розширенню кількості послуг, їх асортименту та покращення якості. Франчайзинг є симбіозом між крупним і малим та середнім бізнесом, де зливаються енергія та бажання надавати послуги франчайзі і ресурси та фінанси франчайзингера. Тому франчайзингова система вимагає тотального і детального вивчення ринку, врахування потреб споживачів та ефективну систему управління брендом.

Міжнародний досвід використання франчайзингу показує, що в основному використовуються три основні форми франшизи: 1) основні напрямки господарської діяльності; 2) посередництво; 3) спільна участь у статутному

капіталі. Доведено, що франчайзинг в Європі має свої особливості, зокрема різноманітність галузей; високі стандарти і безпека; використання інновацій і технологій; орієнтація на сталий та екологічно відповідальний туризм; міжнародна експансія та партнерство з місцевою економікою.

Проведений аналіз франчайзингової діяльності туристичної індустрії на прикладі туроператора «TUI», визначено особливості впровадження франшизи та етапи її розвитку, шляхи вдосконалення.

Встановлено, що вибір франшизи підприємцями залежить від фінансової складової та умов, які пропонує туристичний оператор. Згідно складеного рейтингу туроператорів три чільні місця зайняли Join Up, Anex Tour і TUI.

На основі аналізу діяльності туристичної індустрії можемо констатувати, що туристичний бізнес на основі франшизи сьогодні затребуваний та актуальний. Франчайзинг – це надання якісних послуг туристичними фірмами від туристичних агенцій та гарантів надання послуг, забезпечення безпеки та надійності.

Встановлені переваги франшизи в туризмі: швидкий старт (франчайзинг дозволяє підприємцям швидко вступити в бізнес, маючи готовий бізнес-план та підтримку); зменшення ризику (завдяки готовому бізнес-концепції та допомозі франчайзора, ризику для франчайзі менше порівняно зі створенням бізнесу «з нуля»); ефективний маркетинг (використання відомого бренду та маркетингової підтримки може прискорити привертання клієнтів).

Виокремлено також недоліки використання франшизи, а саме: вартість (франчайза може вимагати значних витрат на вступні внески, роялті та інші витрати); обмежена творчість (франчайзинг може обмежити творчість та самостійність франчайзі в управлінні бізнесом); залежність від франчайзора (франчайзі залежать від стратегічних рішень франчайзора та його бізнес-моделі); конфлікти інтересів (можуть виникати конфлікти між франчайзором і франчайзі,

особливо в справах реклами та маркетингу); системні вимоги (франчайзор може накладати обов'язки та вимоги, які не завжди відповідають місцевим ринковим умовам); конкуренція (інші франчайзі того ж бренду можуть конкурувати за територію та клієнтів).

Зазначено, що передовий досвід розвинутих країн щодо франчайзингової діяльності туристичного бізнесу є кроком вперед для туристичної індустрії і потрібно вивчати їх досвід та адаптувати до кожного регіону, кожної туристичної фірми.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адаменко М. І. Основи наукових досліджень. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2014. 188 с.
2. Ангелко І. Сучасний стан та перспективи розвитку туристичної галузі в Україні. *Український соціум*. 2014. № 2 (49). С. 71–79.
3. Біловодська О.А. Стратегічні пріоритети діяльності міжнародних роздрібних мереж. *Економічний простір*. № 90, 2014. С. 15.
4. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., та ін. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Випуск 62. С. 178–196.
5. Буторіна В. Б. Взаємовплив підприємств туристичної інфраструктури і національного туризму в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 12. С. 211-214.
6. Вацковський Ю.Ф. Міжнародний франчайзинг: оформлення договірних відносин. *Право і економіка*. № 2, 2007. 149 с.
7. Величко В. В. Організація рекреаційних послуг. Навчальний посібник. Харків : Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова, 2013. 202 с
8. Григораш О. М. Франчайзинг як форма розвитку малого бізнесу в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. №12, 2014. С. 123-126.
9. Дахно І.І., Бабіч Г.В., Барановська М.В. Зовнішньоекономічний менеджмент. Навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 568 с.
10. Дослідження сучасного стану франчайзингу в Україні та світі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Випуск №7, 2015. С. 122- 126.

11. Дудяк Р. П., Березівська О. Й., Бугіль С. Я. Маркетингова цінова політика на ринку туристичних послуг. Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК. ЛНАУ, 2018. № 25. С. 149-154.
12. Дудяк Р., Березівська О., Грабовський Р. Маркетинг в туризмі та його особливості. Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК. ЛНАУ, 2018. № 25. С. 133-138.
13. Дунаєв І. В. Модернізація регіональної економічної політики: ідентифікація і семантичний аналіз понятійного апарату. *Актуальні проблеми державного управління*. Одеса : Вид-во ОРІ НАДУ, № 4 (64). 2015. с. 16-20.
14. Дутчак С. В. Управління регіональним розвитком туризму: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Чернівці : Чернівецький нац. ун-т, 2011. 128 с.
15. Економетричний аналіз впливу франчайзингу на економічне / *Причорноморські економічні студії*. Вип. 11, 2016. С. 34-37.
16. Калуцький І. Ф., Ковальська Л. В. Розвиток туризму в умовах фінансово-економічної нестабільності та військово-політичного конфлікту в Україні. *Географія і туризм*. 33. 2016, С. 19-29.
17. Кифяк В. Ф. Стратегія розвитку територіальних рекреаційних систем: теорія, методологія, практика: монографія. Київ; Чернівці : Книги – XXI, 2010. С. 215-217.
18. Корчевська Л. Стан, особливості та перспективи туризму у воєнний та поствоєнний періоди. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці: Технодрук, 2022. С. 337–341.
19. Кузьмін О. Є. Франчайзинг: Навч. посіб. К.: Знання, 2018. 546 с.
20. Лісун Я. В. Статистичний аналіз франчайзингу сфери громадського харчування та торгівлі в Україні. *Економічний аналіз*. Том №20, 2015. С. 45-52.

21. Магомедова А. М. Франчайзинг в Україні : проблеми теорії та практики . *Формування ринкових відносин в Україні*. 2011. № 11. С. 52-56.
22. Макаренко Т. Є. Стратегія забезпечення інвестиційної безпеки малого та середнього бізнесу в Україні (на прикладі франчайзингу) . *Стратегічні пріоритети*. № 1 (38), 2016. С. 78-85.
23. Мироненко Д. О., Кайнова С. М., Углова О. В. Малі міста України. Львівська область : бібліогр. покажч. М-во регіон. розвитку, буд-ва та житл.-комун. госп-ва України, Держ. наук. архітектур.-буд. б-ка ім. В. Г. Заболотного. Київ : ДНАББ ім. В. Г. Заболотного, 2017. 663 с.
24. Нечепуренко С.О. Ефективність франчайзингу як форми ведення бізнесу. Національний університет «Львівська політехніка». навч. посіб., 2014. С.199-206.
25. Ногачевський О.Ф. Франчайзинг в Україні : вибір і купівля франшизи . *Актуальні проблеми економіки*. № 12, 2010. С. 61-69
26. Носирев О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 1(26). С. 55–68.
27. Офіційний сайт Головного управління статистики у Львівській області.  
URL:<https://www.lv.ukrstat.gov.ua/>
28. Офіційний сайт Державної служби статистики України  
URL:<http://www.ukrstat.gov.ua/>
29. Парадигма модернізації економіки: становлення та розвиток. *Вісник економічної науки України*. №1, 2017. С.54-57.
30. Пивоваров М.Г. Франчайзинг та перспектива його розвитку в Україні . *Держава та регіони*. Сер.: Економіка та підприємництво. № 2, 2007.. С. 192-195.

- 31.Побоченко Л.М. Розвиток франчайзингового бізнесу в країнах Європи. *Стратегія розвитку України* (економіка, соціологія, право). №1, 2016. С. 57-64.
- 32.Побоченко Л.М., Цой А.В. Дослідження розвитку світового ринку франчайзингових послуг в умовах глобальної конкуренції [Електронний ресурс] . *Інфраструктура ринку*. Випуск 38, 2019. С.148-157.
- 33.Побоченко Л.М., Чиженко І.О. Сучасні тенденції розвитку міжнародного франчайзингу в Україні . *Стратегія розвитку України* (економіка, соціологія, право). №2, 2017.. С. 92-97.
- 34.Політична реальність в Україні: трансформація, модернізація, революція? *Сучасна українська політика. Політики і політологи про неї*. Київ, Вип. 7, 2015.С. 18-27.
- 35.Проблеми розвитку франчайзингу в Україні. *Людина і суспільство: Економічний та соціокультурний розвиток: матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції* (м. Рівне, 22 березня 2017 р.). Рівне: Рівненський інститут Університету «Україна», 2017. С. 36-43.
- 36.Роїк О. Р., Недзвецька О. В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : економічні науки*. 2022. Випуск 46. С. 11–15.
- 37.Ступень М. Г., Березівська О. Й., Дудяк Р. П. Сучасний стан і перспективи розвитку туристично-рекреаційного потенціалу Львівської області. *Аграрна економіка*. 2019. Т. 12. № 1-2. С.32-37.
- 38.Суть та особливості організації бізнесу на умовах франчайзингу. *Економічний простір: Збірник наукових праць Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. № 97, 2015. С. 5-11.



- 39.Сучасні тенденції та перспективи розвитку франчайзингових роздрібних торговельних мереж в Україні. *Вісник Чернівецького торгово-економічного інституту КНТЕУ*. Вип. IV (48), 2012. С. 64-71.
- 40.Тонюк М.О. Франчайзинг як особлива форма організації та функціонування бізнесу в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 9, 2017. С. 687-689.
- 41.Топчієв О. Г., Яворська В. В., Ніколаєва О. І. Географічні складові предметної області рекреаційно-туристичної діяльності. *Вісник Одеського національного університету. Серія Географічні та геологічні науки*. Том 21. Вип. 2(29). Одеса, 2016. С. 171-185.
- 42.Трушенко О.М. Шанси та ризики використання франчайзингу для суб'єктів підприємницької діяльності . *Держава та регіони*. № 3. 2008. С. 248–251.
- 43.Формування стратегій розвитку підприємництва на засадах франчайзингу / Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр. К., 2010. Вип. 9 (112). С. 181–184.
- 44.Формування франчайзингових роздрібних торговельних мереж . *Формування ринк. відносин в Україні*: зб. наук. пр. Вип. 12 (115). К., 2010. С. 147–153.
- 45.Циганкова Т., Євдоченко О., Шелестович Н. Стратегії міжнародних компаній у турбулентному маркетинговому середовищі. *Міжнародна економічна політика*. № 1-2 (16-17), 2014. С. 5-34.
- 46.Цірат А. В. Франчайзинг і франчайзинговий договір: Навч.-практ. посібник. – К.: Істина, 2012. 240 с.
- 47.Astanin, D.M. Ecological and cultural aspects of the evolutionary development of models of ecological tourism. *Cities*, 2(19), 2019: 31-40.
- 48.Belaya, S. A. Institutional support of socio-economic development of problem areas (world experience). *Strategic Priorities*, 3(12), 2019, 172–183.

49. Borutska, Y., Vashchyshyn, M., Zhurba, I., Leskiv, H., Taranenko, H., Panteleiev, M. State environmental impact management in ecological tourism development. *International Journal of Design & Nature and Ecodynamics*, Vol. 18, No. 5, 2023, pp. 1247-1254.
50. Candia, S., Pirlone, F., Spadaro, I. Integrating the carrying capacity methodology into tourism strategic Plans: A sustainable approach to tourism. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 15, No. 3, 2020, pp. 393-401.
51. Candia, S., Pirlone, F., Spadaro, I. Sustainable development and the plan for tourism in Mediterranean coastal areas: Case study of the region of Liguria, Italy. *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, 217, 2018: 523-534.
52. Demchenko, V. V. Mountain policy in Ukraine: the basics of formation and implementation paths. *Regional Economics*, 4, 2018, 237–239.
53. Koshova, B. R. Assessing the impact of socio-economic development on the formation of tourism infrastructure. Western region of Ukraine. *Young Scientist*, 12, 2017, 772–777.
54. Kryshchanovych, S., Kindzer, B. ., Goryn, M. ., Kravchenko, A. ., & Frunza, S. Management of socio-economic development of tourism enterprises. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 2020, 420-426.
55. Lemy, D.M., Pramono, R., Juliana. Acceleration of environmental sustainability in tourism village. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, Vol. 17, No. 4, 2022, pp. 1273-1283.
56. Pencarelli, T. The digital revolution in the travel and tourism industry. *Information Technology and Tourism*, 22(3), 2020: 455-476.
57. Riasi, A., Pourmiri, S. Examples of unsustainable tourism in Middle East. *Environmental Management and Sustainable Development*, 5(1), 2016: 69-85.

- 58.Sudheer, A. Integrated village tourism for rural sustainability and development: A review of village tourism and its impact on the environment and society of Kumbalangi model tourism village. *JournalNX*, 7(5), 2021: 256-266.
- 59.Zhao, Y., Jiao, L. Resources development and tourism environmental carrying capacity of ecotourism industry in Pingdingshan City, China. *Ecological Processes*, 8(1), 2019: 1-6.
- 60.Zhu, J.X., Yuan, X.M., Yuan, X.Z., Liu, S.M., Guan, B.T., Sun, J.F., Chen, H.F. Evaluating the sustainability of rural complex ecosystems during the development of traditional farming villages into tourism destinations: A diachronic emergy approach. *J. Rural Stud.*, 86, 2021: 473-484.

## Додаток А

## Туристичні компанії, що працюють за франшизою в Україні

